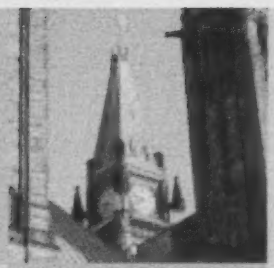
Commission de la fonction publique Rapport annuel 2003-2004



LA COMMISSION VOUS INVITE À LUI FAIRE PART DE
VOS COMMENTAIRES AU SUJET DE SON RAPPORT ANNUEL.

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Administration centrale – région de la capitale nationale
(613) 992-9562

Internet : www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve sur le site Web de la CFP à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2004

N° de catalogue SCI-2004

ISBN 0-662-68275-0

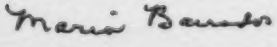
L'honorable Liza Frulla, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

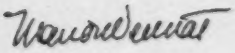
Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2003-2004.

Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.



La présidente,
Maria Barrados



La commissaire,
Manon Vennat

Le commissaire,
David Zussman

MISSION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (CFP)

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentatif de la population canadienne qu'elle sert.

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

VISION DE LA CFP

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE VISÉ PAR LA CFP

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, le résultat stratégique actuellement visé par la CFP consiste à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, dont la nomination des membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité d'accès et de transparence;
- un système de dotation fondée sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, dont se chargent les gestionnaires de la fonction publique;
- une fonction publique qui accroît ses compétences grâce au perfectionnement et à l'apprentissage continu.

Nota – Ces énoncés de mission et de vision sont en voie de révision. Nous prévoyons les reformuler afin qu'ils expriment mieux notre mandat en vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la nouvelle structure de gouvernance de la Commission de la fonction publique.

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE 1

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION 6

1.1 LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DANS UN ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF EN ÉVOLUTION 6
1.2 INITIATIVES DE LA CFP 7
1.3 ORGANISATION DU RAPPORT 10

CHAPITRE 2 : RENDEMENT DU SYSTÈME DE DOTATION – VALEURS ET PRINCIPES 12

2.1 INTRODUCTION 12
2.2 LA COMPÉTENCE : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS 16
2.3 L'IMPARTIALITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS 21
2.4 LA REPRÉSENTATIVITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS 25
2.5 L'ÉGALITÉ D'ACCÈS : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS 35
2.6 LA JUSTICE ET LA TRANSPARENCE : VALEURS LIÉES AUX PROCESSUS 38
2.7 LA SOUPLESSE ET L'EFFICIENCE : PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES 45
2.8 ASPECTS CRUCIAUX DE LA DOTATION 49

CHAPITRE 3 : RECRUTEMENT 56

3.1 INTRODUCTION 56
3.2 OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE RECRUTEMENT 57
3.3 EMBAUCHE TEMPORAIRE 58
3.4 EMPLOI POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE 59
3.5 EMBAUCHE POUR UNE DURÉE INDÉTERMINÉE 59
3.6 ZONE NATIONALE DE SÉLECTION 60
3.7 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE 62
3.8 UTILISATION DE RAYONS POUR DÉFINIR LES ZONES DE SÉLECTION DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE 64
3.9 RECRUTEMENT DE CANADIENNES ET DE CANADIENS BILINGUES : PLAN D'ACTION POUR LES LANGUES OFFICIELLES 65
3.10 RENOUVELLEMENT GRÂCE AU RECRUTEMENT DE JEUNES 70

3.11 L'AVENIR DE LA PRESTATION DES SERVICES À LA CFP 75
3.12 CONCLUSION 76

CHAPITRE 4 : VÉRIFICATIONS, APPELS ET ENQUÊTES 78

4.1 INTRODUCTION 78
4.2 VÉRIFICATIONS 78
4.3 APPELS ET ENQUÊTES 81
4.4 LES RECOURS EN TRANSITION 87
4.5 CONCLUSION 87

CHAPITRE 5 : ÉDIFICATION DE LA NOUVELLE COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE
DE LA FONCTION PUBLIQUE 90

5.1 L'APPROCHE MODERNISÉE DE LA LEFP EN MATIÈRE DE DOTATION 90
5.2 MODIFICATION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS DE LA CFP 91
5.3 MISE EN PLACE D'UN CADRE DE NOMINATION INTÉGRÉ 93
5.4 CRÉATION D'UN NOUVEL ORGANISME DE SERVICES 98
5.5 CRÉATION DE NOUVEAUX LIENS 99
5.6 MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE APPROCHE 100
5.7 CONCLUSION 101

ANNEXES 104

ANNEXE 1 : RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES ET NOTES TECHNIQUES 104
ANNEXE 2 : DÉCRET D'EXEMPTION 106
ANNEXE 3 : EXEMPTIONS PARTICULIÈRES 107
ANNEXE 4 : MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT PRÉSENTÉ UN RAPPORTEN 2002-2003
EN 2002-2003 109

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE 112

BIOGRAPHIES 116

MARIA BARRADOS, PRÉSIDENTE 116
MANON VENNAT, COMMISSAIRE 117
DAVID ZUSSMAN, COMMISSAIRE 118

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

Je suis heureuse de présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada pour l'exercice 2003-2004.

Le présent rapport annuel, mon premier à titre de présidente de la CFP, est également le premier publié depuis que la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) a reçu la sanction royale en novembre 2003. La rédaction du rapport s'est compliquée du fait que, pendant la période visée par le présent rapport, nous menions nos activités sous l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), tout en nous préparant à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP qui fait partie de la LMFP et qui entrera en vigueur par étapes. Le présent rapport jette donc un regard à la fois sur l'avenir et sur le passé.

Nous vivons actuellement des moments critiques dans l'histoire de la CFP et de la fonction publique du Canada. La nouvelle LEFP exige un changement profond sur le plan de la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale. Même si elle ne sera pas mise en œuvre complètement avant décembre 2005, la LMFP a déjà des répercussions importantes sur le travail de la CFP. Les dispositions créant la nouvelle CFP sont déjà en vigueur et une nouvelle Commission a été nommée.

Désormais, notre tâche consistera principalement à surveiller l'intégrité du processus de nomination, et ce, même si nous continuerons de fournir des services de recrutement aux ministères grâce à la création d'un organisme de services quasi autonome au sein de la CFP. Celui-ci devrait être en fonction d'ici avril 2005.

Le défi que devra relever la CFP sera de déterminer ce qui constitue une surveillance efficace dans le nouvel environnement législatif et de décider de la meilleure façon d'y parvenir. À cette fin, nous nous employons actuellement à réviser nos programmes de responsabilisation et de surveillance, et à renforcer notre capacité de vérification.

Nous sommes à préciser nos nouvelles attentes par rapport au rendement des ministères et des organismes. Par exemple, nous élaborons actuellement un cadre de nomination pour nous assurer que les processus de dotation ministériels continuent d'appuyer les valeurs que sont la justice, la transparence et l'égalité d'accès pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

Nous élaborons également de nouvelles ententes relatives à la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ainsi que des ententes et des rapports de responsabilisation. Ce faisant, nous serons à même de savoir ce que font les ministères pour répondre aux attentes de la CFP telles qu'elles sont énoncées dans les ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Grâce à de meilleurs mécanismes de surveillance, les ministères et les organismes pourront savoir dans quels domaines ils devront améliorer leur rendement et appliquer les leçons qu'ils auront tirées.

Enfin, la CFP investira davantage dans sa fonction de vérification afin de remplir adéquatement ses responsabilités dans les secteurs de la surveillance et des rapports au Parlement en ce qui regarde la santé du système de dotation de la fonction publique.

Le présent rapport annuel contient nos évaluations du rendement en dotation des ministères et des organismes qui sont régis par l'actuelle LEFP. Nous y avons consigné les réussites et les questions qui restent à aborder. Certaines d'entre elles sont des questions que nous avons soulevées au cours des années et qui existent depuis longtemps. La planification inadéquate des ressources humaines dans les ministères, les effectifs insuffisants pour gérer les ressources humaines dans de nombreux ministères, l'augmentation constante de l'embauche à court terme, le nombre restreint de diplômés et de diplômées des universités qui se voient offrir un emploi par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire par rapport au grand nombre de personnes qui présentent leur candidature, et l'application de la politique sur la zone de sélection lors de la dotation sont toutes des questions qui nous préoccupent.

Nous croyons que la loi nouvellement adoptée donne aux ministères et aux organismes une occasion de se pencher sur ces questions restées sans réponses depuis longtemps. La CFP est déterminée à surveiller de près comment les ministères et les organismes profitent de cette occasion. Dans un proche avenir, nos rapports sur la façon dont le système de dotation se porte à la grandeur de la fonction publique seront rédigés dans un environnement où la CFP, sans être responsable du système, veillera à ce qu'il fonctionne de manière à profiter au Canada et à la population canadienne. Nous nous employons actuellement à mettre sur pied l'effectif nécessaire pour remplir notre mandat de surveillance en examinant nos programmes et dépenses actuels afin de trouver les écarts et de réaffecter les fonds.

Depuis ma nomination à titre de présidente intérimaire de la CFP en novembre 2003, j'ai eu l'occasion de me présenter devant certains comités parlementaires pour discuter du Budget des dépenses de la CFP et de la loi proposée sur la dénonciation (projet de loi C-25). En mai, je me suis présentée devant le Sénat qui m'a confirmée dans mes fonctions de présidente. J'envisage avec intérêt la perspective de travailler avec les nouveaux comités et le nouveau Parlement en vue de nous assurer qu'un effectif fédéral compétent et efficace est en place.

En terminant, je me réjouis de la nomination de mes collègues commissaires, Manon Vennat et David Zussman. Ces nominations sont arrivées trop tard pour qu'ils participent activement à la rédaction du présent rapport. Toutefois, je suis certaine que leur vaste expérience et leurs connaissances approfondies des questions liées au mandat de la CFP seront précieuses. Ensemble, nous travaillerons avec le personnel dévoué de la CFP pour nous acquitter de nos responsabilités avec intégrité, pénétrés du sens du devoir envers le Canada et la population canadienne.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1 LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DANS UN ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF EN ÉVOLUTION

La Commission de la fonction publique (CFP) du Canada est un organisme indépendant qui a pour mandat de surveiller le système de dotation à la fonction publique fédérale et de rendre compte au Parlement de la santé du système de dotation de la fonction publique.

La dotation se fait de façon saine et respecte le mérite lorsque les ministères exécutent leurs activités d'embauche et de promotion conformément aux six valeurs de dotation de la fonction publique que sont la compétence, l'impartialité, la représentativité, l'égalité d'accès, la justice et la transparence, et conformément aux deux principes de gestion et de prestation des services que sont la souplesse et l'efficience.

La dotation se fait de façon saine et respecte le mérite lorsque les ministères exécutent leurs activités d'embauche et de promotion conformément aux six valeurs de dotation de la fonction publique que sont la compétence, l'impartialité, la représentativité, l'égalité d'accès, la justice et la transparence, et conformément aux deux principes de gestion et de prestation des services que sont la souplesse et l'efficience.

La CFP remplit son mandat de surveillance du mérite en appliquant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et certaines dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE).

Historiquement, nos responsabilités ont été les suivantes :

- la nomination de personnes qualifiées à la fonction publique;
- la prestation de mécanismes de recours et d'examen de questions relevant de la LEFP;
- l'administration de programmes de formation et de perfectionnement;
- l'accomplissement d'autres responsabilités prévues dans la LEFP et dans la LEE.

Cependant, nous fonctionnons actuellement dans un environnement législatif en évolution. En novembre 2003, le Parlement a adopté la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Celle-ci vise à faciliter l'embauche de personnes compétentes au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires, à promouvoir des relations patronales-syndicales axées davantage sur la collaboration, à favoriser l'apprentissage et la formation des employés et des employées de la fonction publique à tous les niveaux et à préciser les rôles et les responsabilités.

Partie intégrante de la LMFP, la nouvelle LEFP a pour but de moderniser la dotation à la fonction publique du Canada. Les dispositions de la nouvelle LEFP en matière de dotation n'entreront complètement en vigueur qu'en décembre 2005 (pour plus de renseignements sur la nouvelle LEFP, voir le chapitre 5). Ce calendrier de mise en œuvre a eu et continuera d'avoir des répercussions à la CFP. Tout en travaillant dans le cadre législatif actuel, nous devons nous préparer à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Notre rapport annuel pour le présent exercice jette donc un regard sur l'avenir et sur l'année qui vient de s'écouler.

Même si la nouvelle LEFP fournira un nouveau cadre et de nouveaux instruments législatifs, son objectif sera, comme l'actuelle LEFP, de donner l'assurance que les Canadiens et les Canadiennes sont servis par une fonction publique professionnelle, compétente, impartiale et représentative, et ce, dans la langue officielle de leur choix. Les nominations continueront d'être fondées sur les valeurs que sont la justice, la transparence et l'égalité d'accès. Les gestionnaires disposeront d'un système de dotation à la fois rapide, efficace et souple pour mieux répondre à leurs objectifs opérationnels. Les compétences des employés et des employées seront renforcées au moyen de l'apprentissage et du perfectionnement continus.

En 2003-2004, la CFP a fonctionné sous l'actuelle LEFP tout en préparant les changements à venir en vertu de la nouvelle LEFP.

1.2 INITIATIVES DE LA CFP

En 2003-2004, la CFP a fonctionné sous l'actuelle LEFP tout en préparant les changements à venir en vertu de la nouvelle LEFP.

La CFP a entrepris trois projets importants en matière de politiques et de programmes afin de préparer les ministères à assumer davantage de responsabilités :

- des projets pilotes pour favoriser la délégation de pouvoirs aux ministères et permettre à ces derniers de nommer sans concours des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique;
- la création de répertoires de préqualification;
- l'élaboration d'une entente de délégation des pouvoirs de dotation davantage orientée vers l'avenir avec la toute nouvelle Agence des services frontaliers du Canada.

Ces initiatives montrent comment la CFP se prépare en vue d'une délégation accrue des pouvoirs de dotation et d'une responsabilisation plus grande des ministères quant à la façon dont la dotation se fait.

Nominations sans concours de l'extérieur de la fonction publique

La CFP a approuvé des projets pilotes dans sept ministères, leur déléguant le pouvoir de nommer sans concours des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique. Les personnes nommées sans concours en vertu de ce pouvoir ont été évaluées par rapport à toutes les exigences du poste, jugées entièrement qualifiées puis nommées selon le mérite. Les projets pilotes se sont poursuivis tout au long de l'exercice 2003-2004.

Notre évaluation des résultats des projets pilotes nous a permis de conclure que les ministères ont exercé efficacement les pouvoirs qui leur avaient été délégués une fois munis d'un cadre de gestion qui précisait :

- comment le pouvoir s'insérait dans les stratégies de recrutement globales du ministère;
- les motifs justifiant le recours à ce pouvoir et les circonstances dans lesquelles on peut l'utiliser;
- qui avait le pouvoir d'approuver les nominations au nom de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- comment l'utilisation du pouvoir serait surveillée;
- à quelle fréquence le pouvoir ferait l'objet de discussions avec l'administrateur général ou l'administratrice générale;
- comment les employés et les employées et leurs représentants ou leurs représentantes seraient informés des nominations.

Par suite des projets pilotes, la CFP a délégué ce pouvoir de façon permanente à six des sept ministères. Le septième ministère n'a pas obtenu de délégation permanente parce qu'il n'avait pas exercé le pouvoir délégué à titre de projet pilote pendant la période d'essai.

Répertoires de préqualification

Depuis 2001, grâce aux pouvoirs qui lui étaient conférés par la LEFP actuelle, la CFP a permis que l'on effectue des nominations à partir de répertoires de préqualification (RPQ) de candidats et de candidates. Le but était de rendre l'embauche plus efficace et de faire connaître aux ministères et aux organismes un modèle de dotation d'avenir.

La CFP a permis à quatre ministères, à titre de projet pilote, d'établir des RPQ pour des groupes professionnels de niveau inférieur à celui de la direction. Les projets pilotes permettront à la CFP et aux ministères d'évaluer cette méthode de dotation (l'un d'entre eux a fait l'objet d'une évaluation préliminaire). Ils permettront également de relever les pratiques exemplaires en ce qui regarde l'administration de cette méthode et d'élaborer des cadres stratégiques et de responsabilisation qui pourraient être utiles dans le contexte de la nouvelle LEFP pour s'assurer que les RPQ respectent les valeurs de la dotation.

En ce qui concerne certains postes de direction, nous avons approuvé une démarche de RPQ dans deux ministères et une autre pour les cadres faisant partie de la collectivité de la technologie de l'information.

Agence des services frontaliers du Canada

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a été créée en fusionnant des éléments de trois ministères par suite de la réorganisation gouvernementale qui a eu lieu en décembre 2003. Au cœur de celle-ci se trouve la partie Douanes de l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Ce changement représentait un défi de taille sur le plan des ressources humaines puisque l'ADRC et l'ASFC sont régies par des pouvoirs et des régimes de dotation différents.

L'ADRC a été établie en 1999 et n'a jamais été régie par l'actuel régime de dotation de la LEFP. Elle n'avait donc pas besoin des pouvoirs délégués par la CFP. Elle représente un employeur distinct doté de ses propres pouvoirs de nomination. Elle possède ses propres pratiques de dotation, dont des RPQ, et élabore un programme de perfectionnement à l'intention de ses gestionnaires intermédiaires. Elle mène ses propres activités en matière de dotation des cadres de direction, de recrutement général et d'embauche d'étudiants et d'étudiantes.

De son côté, l'ASFC est assujettie à l'actuelle LEFP. Afin de permettre une transition en douceur, la CFP a collaboré avec l'ASFC pour déterminer quelles pratiques de l'ADRC devraient être conservées à la lumière des pouvoirs conférés par les lois actuelles et nouvelles. Comme la plupart des pratiques de dotation proposées de la nouvelle agence seront permises dans le cadre de la nouvelle LEFP, nous avons maximisé la délégation de pouvoirs dans notre entente de délégation initiale en décembre 2003. En vertu de l'entente conclue en juin 2004, l'ASFC jouit maintenant des pouvoirs dont elle a besoin en matière de recrutement, de nomination de cadres et de RPQ. En outre, la CFP a reconnu les RPQ déjà établis.

Les dispositions que nous avons prises en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP nous ont montré où se situent les assouplissements qui existent actuellement. Elles nous ont aidés à mettre en place une entente de délégation pour l'ASFC qui fournit tous les instruments nécessaires. Cette expérience nous sera utile pour établir des pratiques exemplaires et les besoins futurs en matière de politiques ou de responsabilisation.

1.3 ORGANISATION DU RAPPORT

Les chapitres du présent rapport annuel décrivent le travail de la CFP et l'évaluation qu'elle fait de l'état de santé du système de dotation de la fonction publique.

CHAPITRE 2 : Rendement du système de dotation : Valeurs et principes

Dans ce chapitre, on examine comment les valeurs de la dotation et les principes de gestion sont respectés dans l'ensemble de la fonction publique. Notre évaluation se fonde sur les rapports de rendement présentés par les ministères et les organismes, et sur d'autres renseignements recueillis par des recherches internes et externes et par des analyses de données.

CHAPITRE 3 : Recrutement

Ici, nous discutons de la nature du recrutement, des diverses techniques et des différents programmes que nous utilisons pour recruter des candidats et des candidates ainsi que des tendances générales en matière de recrutement à la fonction publique.

CHAPITRE 4 : Vérifications, appels et enquêtes

Ce chapitre explique comment la CFP surveille le système de dotation et donne un aperçu de nos activités dans plusieurs secteurs particuliers.

CHAPITRE 5 : Édification de la nouvelle Commission de la fonction publique

Ce chapitre nous donne l'occasion d'explorer le rôle de la CFP à l'heure où le système de dotation de la fonction publique subit des changements importants. Nous examinons une démarche moderne par rapport à la dotation, la portée de notre travail, un nouveau cadre pour la protection du mérite et de nouvelles approches en matière de vérifications et d'enquêtes.

CHAPITRE 2 : RENDEMENT DU SYSTÈME DE DOTATION – VALEURS ET PRINCIPES

CHAPITRE 2 : RENDEMENT DU SYSTÈME DE DOTATION – VALEURS ET PRINCIPES

2.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre porte sur le respect des valeurs de dotation et des principes de gestion à la fonction publique. L'évaluation de la Commission de la fonction publique (CFP) se fonde sur des renseignements recueillis auprès des ministères et des organismes ainsi que d'autres sources majeures comme le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, des outils et des études de la CFP tels que le *Profil de compétences en leadership de la fonction publique* et aussi le *Sondage de la CFP sur les nominations*[1].

Rendement global : 2003-2004

Dans l'ensemble, les valeurs de dotation et les principes de gestion de la fonction publique sont respectés. Au fil des trois derniers exercices, des progrès ont été réalisés relativement à des enjeux de dotation importants. Toutefois, il reste du travail à accomplir pour :

- augmenter la capacité de gestion des ressources humaines (RH);
- améliorer la planification des RH dans les organisations – notamment le lien entre la planification des RH et la planification des activités;
- élargir l'accès aux possibilités d'emploi pour les Canadiens et les Canadiennes grâce au recrutement électronique.

2.1.1 ORGANISATION DU CHAPITRE

Le chapitre se divise en deux parties. La première présente une évaluation globale de la santé du système de dotation, à la lumière des rapports que 72 ministères et organismes ont transmis à la CFP au cours de l'exercice 2003-2004. Elle illustre dans quelle mesure ces organisations ont défendu les valeurs et les principes du système de dotation. Nous y comparons les résultats réels avec les attentes en matière de rendement et les changements importants qui sont

1. Le *Sondage de la CFP sur les nominations* (anciennement connu sous le nom de *Programme de sondages spéciaux*) est un sondage cyclique de l'activité relative aux nominations. Il a lieu tous les six mois. Y répondent les personnes nommées et les gestionnaires qui participent à des activités de dotation liées au recrutement pour des postes de durée indéterminée, aux promotions à des postes de durée indéterminée et au passage d'un poste pour une période déterminée à un poste de durée indéterminée.

survenus par rapport à l'exercice précédent. En outre, nous y soulignons les leçons que nous avons tirées et y décrivons des façons d'améliorer le rendement dans l'avenir.

La seconde partie porte sur notre évaluation de deux enjeux persistants en matière de dotation, soit la capacité de gestion des RH et les difficultés liées à la planification des RH. Il s'agit de deux éléments cruciaux pour réussir la mise en œuvre d'un régime de dotation fondé sur les valeurs.

2.1.2 PROCÉDURES RELATIVES AUX RAPPORTS

La CFP délègue des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux administratrices générales au moyen de l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation (EDPRD). Cette entente établit les conditions et les exigences liées à l'acceptation et à l'exercice des pouvoirs et aux rapports relatifs à l'utilisation qui en est faite.

Cadre de l'EDPRD : Cette entente sert à déléguer les pouvoirs de dotation aux ministères et aux organismes. Le Cadre de délégation et de responsabilisation de 1998, qui constitue le fondement de l'EDPRD, englobe les six valeurs de dotation et les deux principes de gestion et de prestation de services présentés dans le tableau ci-dessous.

Valeurs de dotation et principes de gestion et de prestation de services	
Valeurs liées aux résultats	• compétence • impartialité • représentativité
Valeurs liées aux processus	• égalité d'accès • justice • transparence
Principes	• souplesse • efficience

En vertu du cadre, la CFP, de concert avec chaque administrateur général et chaque administratrice générale qui a accepté que des pouvoirs de dotation lui soient délégués, a établi une EDPRD précisant :

- les pouvoirs délégués à chacune des organisations respectives;
- les indicateurs et mesures à utiliser pour rédiger le rapport annuel sur le rendement en dotation à l'intention de la CFP.

Cycles des rapports : Depuis l'adoption du Cadre de délégation et de responsabilisation en 1998, trois cycles de rapports et d'évaluation sont passés (1999-2000, 2000-2001 et 2001-2002). À chaque cycle, nous avons vu le nombre de rapports que nous avons reçus chaque année augmenter. En 2002-2003, cycle qui couvrait l'exercice 2001-2002, nous avons reçu des rapports complets de la part de tous les ministères et organismes qui avaient signé une EDPRD (soit 72). Voir l'annexe 4 – Ministères et organismes ayant présenté un rapport en 2002-2003.

Qui a présenté un rapport et en quoi consistait-il? Pour ce qui est du cycle actuel (2002-2003), nous avons revu notre approche dans le but d'harmoniser le processus ministériel de présentation de rapports. En conséquence, 15 organisations, soit celles dont le rendement de 2003-2004 a été jugé supérieur ou entièrement satisfaisant, n'ont pas eu besoin de présenter de rapport complet. Nous avons toutefois demandé à 14 de ces 15 organisations[2] de transmettre les résultats de la révision du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE).

Pour ce qui est des 57 autres organisations, on a demandé :

- à 28 d'entre elles, soit celles qui n'avaient pas fourni assez de renseignements ou celles chez qui la CFP avait décelé des améliorations à apporter dans certains domaines, de communiquer un *Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation* (RMRD) complet;
- aux 29 autres, une mise à jour des progrès réalisés dans des domaines précis qui nous préoccupaient, afin qu'elles démontrent leur rendement au fil du temps et nous transmettent assez de données de base à cet égard.

Taille des organisations : Ministères et organismes

Le processus ministériel de présentation de rapports le plus récent tient compte de la différence de taille des organisations comme suit :

Organisations de petite taille : effectifs de moins de 350 membres

Organisations de moyenne taille et de grande taille : effectifs de plus de 350 membres

(Voir l'annexe 4 – Ministères et organismes ayant présenté un rapport en 2002-2003.)

2. En ce qui regarde le ministère restant, la CFP y a mené une vérification de la dotation.

2.1.3 OBJECTIFS-REPÈRES EN MATIÈRE DE GESTION

Nous sommes responsables envers le Parlement de la surveillance du système de dotation à la fonction publique. Nous communiquons aux administrateurs généraux et aux administratrices générales les attentes en matière de responsabilisation et de rendement qui font partie de chacune des EDPRD. Nous utilisons celles-ci pour évaluer si la gestion de la dotation satisfait aux attentes et pour définir des zones de risque possibles.

Tout d'abord, nous demandons à tous les administrateurs généraux et à toutes les administratrices générales d'établir un système de dotation qui :

- se fonde sur les valeurs de dotation et les principes de gestion et de prestation de services;
- soit adapté à l'effectif de leur organisation et à ses besoins en dotation.

Ensuite, nous déterminons si les administrateurs généraux et les administratrices générales ont atteint ces exigences de gestion primordiales et vérifions si, en élaborant et en appliquant les pratiques de dotation, ils veillent :

- à lier la planification des RH au plan d'activités;
- à s'assurer que les personnes à qui l'on a subdélégué des pouvoirs de dotation suivent de la formation, qu'elles peuvent obtenir des conseils et qu'elles prennent des décisions efficaces et exactes sur le plan juridique;
- à concilier les besoins opérationnels et les objectifs de gestion des RH, les intérêts de la fonction publique et, si possible, les aspirations de carrière des membres du personnel;
- à contrôler la façon dont sont exercés les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués, des recours, de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles;
- à rechercher la participation des représentants et des représentantes du personnel lorsqu'il s'agit d'élaborer et de revoir les programmes de dotation;
- à s'assurer que les effectifs peuvent facilement accéder à des renseignements en matière de gestion des RH concernant la dotation.

Enfin, nous donnons de la rétroaction à ces ministères au moyen du rapport annuel que nous présentons au Parlement.

2.2 LA COMPÉTENCE : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

COMPÉTENCE : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions à la fonction publique.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont nommé des personnes compétentes pour satisfaire aux besoins de la clientèle.
- Les stratégies et les décisions en matière de dotation concordent avec les principales priorités opérationnelles, et leur efficacité a été validée.

Lorsque ces attentes sont comblées :

- les stratégies et les décisions sont documentées et appuient les objectifs opérationnels;
- des plans annuels de gestion des RH existent et sont conçus pour appuyer les objectifs opérationnels;
- la mise au point et l'utilisation des outils d'évaluation donnent lieu à des nominations fondées sur le mérite;
- la satisfaction de la clientèle, tant à l'interne qu'à l'externe, est vérifiée.

Risques pour la compétence

La compétence est en danger lorsque :

- les énoncés de qualités ne tiennent pas compte des besoins actuels et à venir de l'organisation;
- les gestionnaires et le personnel n'ont obtenu ni orientation ni formation.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP s'est montrée convaincue que, dans l'ensemble, les gestionnaires nommaient du personnel compétent provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique. Selon le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, la perception des fonctionnaires en ce qui a trait à la compétence des nouvelles recrues s'est améliorée en général. Toutefois, les points suivants nous préoccupent toujours :

- la lenteur avec laquelle les ministères et les organismes avancent pour faire le lien entre les stratégies de RH et leurs activités;
- la prédominance de la dotation temporaire au détriment de la compétence à long terme – situation qui survient en l'absence de plans des RH.

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA COMPÉTENCE

Dans l'ensemble, la CFP est toujours convaincue que les gestionnaires nomment du personnel compétent provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique.

TENDANCES POSITIVES

- **Usage accru des profils de compétences :** Cet usage accru de la part des ministères et des organismes contribue à améliorer les programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés aux membres du personnel et à créer un système de dotation efficace et efficient.
- **Renforcement de la capacité d'agir en matière de bilinguisme :** À cet égard, il existe de nouvelles politiques sur les langues officielles dans la fonction publique, lesquelles intègrent la formation linguistique au perfectionnement professionnel.

PRÉOCCUPATIONS

- **Satisfaction de la clientèle :** Il faut rendre plus uniformes les moyens de mesurer la satisfaction de la clientèle de l'intérieur et de l'extérieur afin d'aider les ministères et les organismes à mesurer la compétence du personnel avec plus de précision et à fournir des renseignements utiles en vue des processus de sélection.
- **Embauche à court terme :** La persistance à embaucher du personnel à court terme a un effet néfaste sur cette valeur de dotation, car la compétence des personnes ainsi embauchées n'est pas évaluée avec la même rigueur que celle des personnes qui postulent des emplois de durée indéterminée.

2.2.1 UTILISATION DES PROFILS DE COMPÉTENCES

Un profil de compétences décrit les connaissances, les aptitudes, les capacités et les comportements qui permettent à une personne occupant un poste donné de travailler avec efficacité et efficience.

Utilisation accrue des profils de compétences en 2003-2004 : De nombreuses organisations, soit 25 des 43 organisations qui ont produit un rapport en 2003-2004, se sont servies de profils fondés sur les compétences dans le contexte de la gestion des RH, contre 35 des 72 ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2002-2003, ou plus précisément :

- 19 ministères parmi les 23 ministères de grande taille ayant utilisé des profils de compétences dans une certaine mesure;
- neuf organisations parmi les 20 organisations de plus petite taille ayant utilisé des profils de compétences ou des profils de compétences générales.

Les organisations se dirigent graduellement vers une utilisation des profils de compétences pour doter tous les postes afin d'améliorer les programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés au personnel et de créer un système de dotation plus efficace et plus efficient. En 2002-2003, 35 organisations ont déclaré se servir des profils de compétences contre 29 organisations sur 72 au cours de l'exercice précédent 2001-2002.

Utilisation et perception des profils de compétences : gestionnaires et personnes nommées

Le *Sondage de la CFP sur les nominations*, mené tous les six mois, a révélé que :

- parmi les 66 p. 100 des gestionnaires qui utilisent des profils de compétences, la majorité d'entre eux s'en servent pour élaborer des énoncés de qualités à des fins de concours;
- parmi les 64 p. 100 des personnes nommées qui ont déclaré être au courant de l'existence d'un profil de compétences associé à leur poste, 74 p. 100 ont reconnu que le profil était lié dans une grande mesure aux exigences de leur poste.

2.2.2 LANGUES OFFICIELLES : RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'AGIR EN MATIÈRE DE BILINGUISME

En 2003-2004, nous avons continué d'offrir la plus grande partie de la formation linguistique professionnelle dans la fonction publique. Nous avons travaillé avec les ministères et les organismes pour améliorer les programmes de formation linguistique et leur accessibilité.

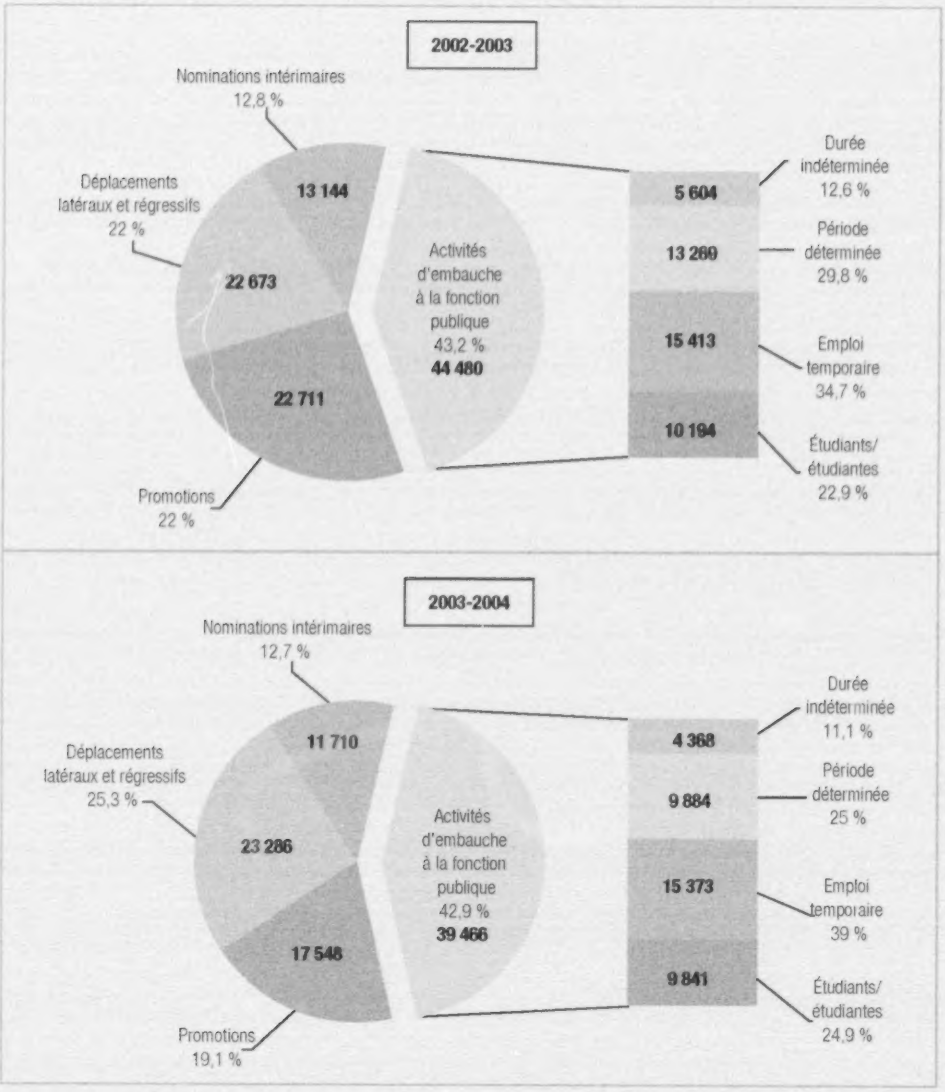
Le Décret d'exclusion sur les langues officielles (DELO) : Dans le précédent rapport annuel, nous avons pris l'engagement de procéder à un examen minutieux du DELO en 2003-2004. Le DELO a été établi, en vertu de la LEFP, dans le but de régir l'exclusion possible de certaines personnes des exigences linguistiques de certains postes, y compris les postes à nomination non impérative. Par suite de cet examen, l'actualisation du DELO est en cours. Elle vise à ce qu'il tienne mieux compte des objectifs de la politique de la CFP en matière de langues officielles et de l'intérêt renouvelé à cet égard dans la fonction publique.

2.2.3 PRÉOCCUPATIONS EN CE QUI TOUCHE L'EMBAUCHE À COURT TERME

Nous croyons toujours que l'embauche à court terme constitue un risque pour la valeur de compétence, car l'évaluation en vue de l'embauche à de tels postes est moins rigoureuse que celle qui s'applique aux processus visant des emplois de durée indéterminée. Cet élément revêt une importance particulière, car comme l'illustrent les graphiques ci-après, la proportion de l'embauche à court terme est élevée comparativement à l'embauche globale. L'augmentation de l'embauche de personnel temporaire constitue également un sujet de préoccupation. En effet, le nombre de personnes employées à titre temporaire dans la fonction publique dépasse actuellement le nombre de personnes employées à des postes pour une période déterminée. Ce point fait l'objet d'un examen plus détaillé au chapitre 3.

Nous croyons toujours que l'embauche à court terme constitue un risque pour la valeur de compétence, car l'évaluation en vue de l'embauche à de tels postes est moins rigoureuse que celle qui s'applique aux processus visant des emplois de durée indéterminée.

Tendances générales en matière d'embauche et de dotation*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

2.3 L'IMPARTIALITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

IMPARTIALITÉ : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.*

Attentes en matière de rendement

- Les organisations instaurent des mesures de protection de la dotation afin d'empêcher tout favoritisme politique ou bureaucratique.
- Les administrateurs généraux et les administratrices générales ont une telle confiance dans les mesures de protection de la dotation, qu'ils ou elles peuvent affirmer que l'impartialité, lorsqu'il s'agit du recrutement et de la dotation, fait partie de la culture organisationnelle.

Ces attentes sont comblées lorsque :

- les demandes de dotation comportant un risque élevé sont approuvées par des gestionnaires de niveau supérieur à celui des gestionnaires qui s'occupent des processus habituels;
- les administrateurs généraux et les administratrices générales font parvenir tous les ans à leur personnel un rappel concernant les conflits d'intérêts;
- la Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys est utilisée pour tous les processus de sélection.

Lorsque les administrateurs généraux et les administratrices générales signent la déclaration établissant que les fonctionnaires sont nommés et promus de façon impartiale, sans favoritisme politique ou bureaucratique, ils confirment que la valeur d'impartialité a été protégée dans leur organisation.

Risques pour l'impartialité

Cette valeur de dotation est en danger lorsque les organisations :

- n'ont pas de politique concernant l'emploi de membres de la famille ou d'amis et d'amies;
- ne disposent pas d'un code de conduite;
- ne permettent pas aux membres du personnel et aux gestionnaires d'accéder facilement aux renseignements en matière d'impartialité.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003*, la CFP a fait remarquer que même si de nombreux ministères et organismes avaient instauré des mesures de protection afin de garantir l'impartialité du système de dotation, le niveau de compréhension de ce qu'est le favoritisme bureaucratique n'était pas satisfaisant.

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE L'IMPARTIALITÉ

La CFP persiste à croire que le favoritisme politique constitue un élément à risque peu élevé dans la fonction publique. Toutefois, le favoritisme bureaucratique est une question que la CFP examine toujours afin de déterminer le niveau de risque.

TENDANCE POSITIVE

- **Bon rendement global :** La plupart des organisations répondent aux attentes principales de rendement en matière d'impartialité grâce à des mesures de contrôle de gestion visant à orienter les comportements.

PRÉOCCUPATIONS

- **Manque de clarté de ce qui caractérise le favoritisme bureaucratique ou l'apparence de favoritisme bureaucratique :** Lorsqu'ils prennent des mesures de dotation, les gestionnaires éprouvent de la difficulté à distinguer les comportements appropriés de ceux qui ne le sont pas.
- **Perceptions des fonctionnaires en ce qui a trait au favoritisme bureaucratique :** Un nombre important de personnes nommées ne croient pas que, dans l'ensemble, le processus de dotation est exempt de favoritisme bureaucratique.

2.3.1 FAVORITISME BUREAUCRATIQUE

Des études récentes de la CFP ont confirmé que le favoritisme bureaucratique n'est pas bien compris à la fonction publique. Ainsi, la possibilité qu'il puisse avoir des effets négatifs sur le système de dotation nous préoccupe toujours. En outre, le manque de clarté à cet égard se manifeste à un moment où les dispositions législatives relatives à la dotation changent.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003*, la CFP s'est engagée à examiner cette question et, à l'automne 2003, elle a lancé une étude. Au cours de la première phase de l'étude, à la suite d'interviews et d'un examen de la documentation à l'interne, nous avons élaboré une définition préliminaire du favoritisme bureaucratique. Afin d'obtenir d'autres points de vue sur la question, la présidente de la CFP a tenu une réunion avec un groupe de personnes choisies ayant une formation et de l'expérience en administration publique, en gestion des ressources humaines et en éthique.

À l'automne 2004, la CFP validera cette définition et les comportements qui y sont associés dans toute la fonction publique. Elle examinera également les répercussions du favoritisme bureaucratique dans certains ministères et organismes. Nous présenterons les résultats de cette étude dans notre rapport annuel 2004-2005.

Le favoritisme bureaucratique n'est pas bien compris à la fonction publique. Ainsi, la possibilité qu'il puisse avoir des effets négatifs sur le système de dotation nous préoccupe toujours.

Définition pratique du favoritisme bureaucratique

Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique, le favoritisme bureaucratique implique une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement de faveur à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel ou réciproque.

Cette définition comporte quatre éléments principaux :

1. la personne qui commet l'action (c.-à-d. le ou la fonctionnaire qui agit de façon inappropriée);
2. la mesure ou la conduite inappropriée (c.-à-d. un abus de pouvoir – motif de recours en vertu de la nouvelle LEFP – comme la manipulation ou le détournement inacceptable du processus de dotation en faisant fi des valeurs de dotation de la fonction publique);
3. les résultats qu'entraîne la mesure ou la conduite inappropriée (c.-à-d. accorder un avantage indu);
4. le motif sous-jacent (c.-à-d. le gain personnel ou réciproque).

2.3.2 RENDEMENT DES MINISTÈRES

La plupart des ministères et des organismes qui ont produit un rapport cette année, surtout ceux de petite taille, satisfont aux attentes de rendement en matière d'impartialité. Selon les rapports, ce sont les cadres supérieurs, voire les administrateurs généraux et les administratrices générales, qui approuvent les processus de dotation jugés à risque élevé, afin d'éviter tout favoritisme politique ou bureaucratique dans de tels cas. En outre, dans l'optique d'accroître l'impartialité en dotation, certaines organisations de petite taille font prendre les décisions de dotation par les comités de la haute direction.

En ce qui touche les rappels annuels relatifs aux activités politiques en milieu de travail et aux conflits d'intérêts, les administrateurs généraux et les administratrices générales de 10 organisations de petite taille sur 14 et de huit organisations de grande taille sur 14, toutes ayant présenté un rapport, ont fait parvenir les documents à cet égard à leur personnel. De plus, toutes les organisations :

- ont utilisé la Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys pour tous les processus de sélection;
- ont accompagné les lettres d'offre du *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat.*

Toutefois, seulement six des 25 organisations concernées ont instauré une politique sur l'emploi de membres de la famille ou d'amis et d'amies, car le *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat* et le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, entré en vigueur en septembre 2003, ont souvent été jugés suffisants. Certains ministères et organismes (11 sur 25) utilisent un code de conduite interne.

Les renseignements concernant l'impartialité étaient facilement accessibles dans 18 organisations parmi celles ayant produit un rapport. Les ministères de plus grande taille, qui disposent de systèmes de gestion de l'information plus solides, ont mieux réussi à cet égard.

2.3.3 PERCEPTIONS DE LA PART DU PERSONNEL

Les perceptions des membres du personnel relativement à l'existence de favoritisme bureaucratique ne sont pas positives. Dans un récent *Sondage de la CFP sur les nominations*, on a demandé aux membres du personnel s'ils croyaient que le processus de dotation dans leur organisation était, en règle générale, exempt de favoritisme bureaucratique. Moins de la moitié d'entre eux se sont déclarés en accord : seulement 40 p. 100 des personnes nommées à la suite d'un concours croyaient que tel était le cas; ce pourcentage tombe à 31 p. 100 pour ce qui

est des personnes nommées sans concours. Compte tenu du fait qu'il s'agit en l'occurrence des candidates et des candidats reçus, leur niveau de confiance concernant l'absence de favoritisme bureaucratique est faible.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

- L'Office national de l'énergie fait signer aux membres des jurys de sélection, au début d'un processus de sélection, des lignes directrices décrivant leurs compétences et responsabilités (honnêteté, confidentialité, impartialité, maîtrise de la langue seconde).
- Le greffe de la Cour canadienne de l'impôt a incorporé à sa politique de dotation un énoncé interdisant au gestionnaire ou à la gestionnaire d'embaucher des membres de sa famille. La définition de famille englobe les liens par alliance et les membres de la famille qui habitent un même domicile.
- Plusieurs organisations ont instauré un programme ou un cadre d'éthique. Remarquons tout particulièrement les initiatives de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et de la Défense nationale, désignées pratiques exemplaires par le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, au Secrétariat du Conseil du Trésor, et par le Bureau du vérificateur général dans le rapport de novembre 2003.

2.4 LA REPRÉSENTATIVITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

REPRÉSENTATIVITÉ : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

Attentes en matière de rendement

- Les organisations qui comptent plus de 100 fonctionnaires mènent des activités de dotation visant à garantir que leur effectif est représentatif de la population active canadienne pour chacun des quatre groupes désignés suivants :
  - les personnes handicapées,
  - les Autochtones,
  - les femmes,
  - les membres des minorités visibles.

Suite à la page suivante

- Les organisations dont l'effectif compte moins de 100 membres s'efforcent d'être représentatives de la société canadienne.
- Les organisations ont intégré leur plan d'action sur l'équité en matière d'emploi (EE) à leur stratégie de dotation.

Afin de satisfaire à ces attentes, les ministères et les organismes doivent d'abord recueillir les données relatives à la déclaration volontaire, puis mener une analyse de l'effectif. S'il s'avère nécessaire d'accroître la représentativité, il est possible d'utiliser des initiatives ciblées comme des programmes particuliers de recrutement et de perfectionnement destinés aux groupes visés par l'EE.

Risques pour la représentativité

L'EE ne sera pas intégrée aux stratégies de dotation des ministères et des organismes si ces derniers :

- ne fixent pas de cibles pour les groupes désignés lorsqu'ils ne sont pas représentés de façon appropriée;
- n'offrent pas de formation en matière de diversité aux membres des jurys de sélection;
- ne tiennent pas compte des résultats de l'Examen des systèmes d'emploi;
- ne se conforment pas aux recommandations faisant suite aux vérifications de la dotation effectuées par la Commission des droits de la personne.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP a précisé que la fonction publique devient de plus en plus représentative du marché du travail canadien.

- **Programmes de recrutement ciblés :** Ces programmes, communs aux ministères et aux organismes, constituent toujours un moyen plus efficace d'atteindre les buts liés à la représentation que les processus de dotation individuels.
- **Intégration stratégique de l'EE :** L'intégration de l'EE aux stratégies de recrutement et aux concours plus larges s'impose toujours comme la norme dans certaines organisations.

Toutefois, le fait que le recrutement des personnes handicapées se situe en deçà de leur disponibilité sur le marché du travail continue de nous préoccuper. En outre, même si le pourcentage global des membres des groupes de minorités visibles nommés à la fonction publique a dépassé leur disponibilité sur le marché du travail en 2002-2003, leur faible taux de représentation au sein du groupe de la direction constitue également un sujet d'inquiétude. Nous avons donc conclu que pour atteindre d'ici 2005 les objectifs énoncés dans Faire place au changement pour ce qui est de la représentation des membres des minorités visibles dans la fonction publique, il faudra que les organisations entreprennent des actions plus concertées, surtout en ce qui touche les postes de direction. (Voir aussi Membres des minorités visibles : le Plan d'action Faire place au changement, à la page 32.)

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA REPRÉSENTATIVITÉ

La CFP a constaté des progrès, mais qu'il reste aussi de nombreux défis à relever pour créer une fonction publique qui soit vraiment représentative.

TENDANCES POSITIVES

- **Les ministères et les organismes continuent de combler l'écart de représentation :** Ils amorcent de nombreuses initiatives visant à s'assurer que la fonction publique est plus représentative.
- **L'Initiative d'intégration de l'équité en emploi (IIEE) de la CFP a permis d'augmenter le nombre de nominations de l'EE à l'échelle régionale :** Cette initiative a permis d'élargir les répertoires de candidats et de candidates de l'EE et d'améliorer les pratiques organisationnelles.
- **Le Plan d'action Faire place au changement a permis d'augmenter la représentation des membres des minorités visibles :** Ce plan a permis d'établir des objectifs-repères en matière de recrutement et de nominations internes; cela a permis de procéder à plus de nominations de membres des minorités visibles à la suite de recherches tant à l'interne qu'à l'externe.

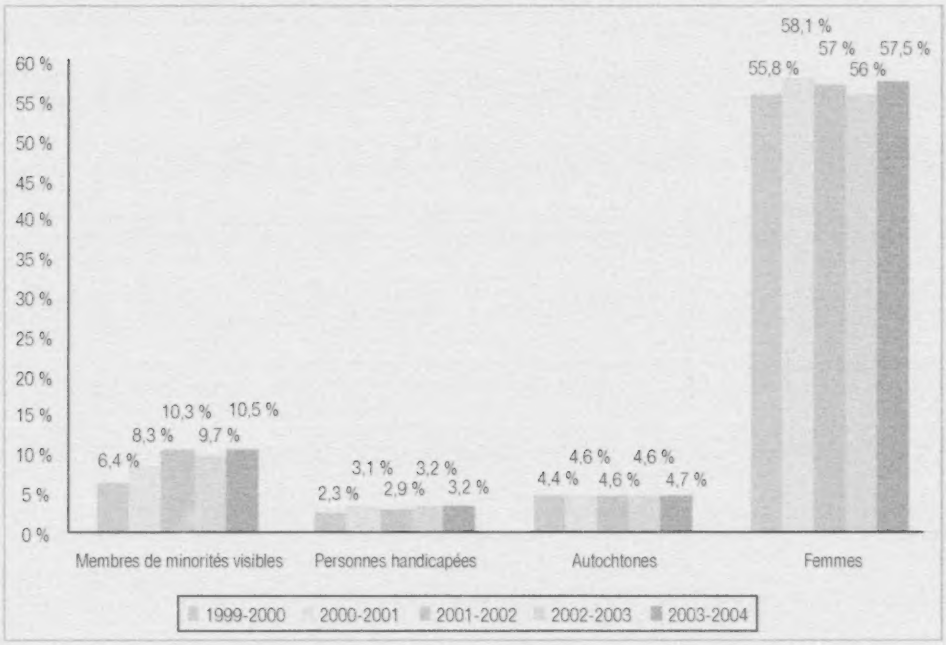
Suite à la page suivante

PRÉOCCUPATIONS

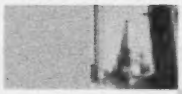
- **Manque de concordance entre les plans en matière d'EE et la planification organisationnelle :** Dans de nombreux ministères et organismes, les plans en matière d'EE ne concordent pas avec les plans d'activités et les plans des RH, entraînant ainsi un manque de cohérence des politiques et des procédures.
- **Nomination de personnes handicapées :** Le pourcentage de telles nominations a baissé dans la fonction publique.
- **Membres des minorités visibles – Plan d'action Faire place au changement :** Les progrès en vue de réaliser l'objectif-repère du plan d'action sont lents.
- **Manque de cohérence des nominations dans les régions :** L'évolution du nombre de nominations dans le cadre de l'EE varie selon les groupes désignés et les régions.

Le graphique ci-dessous illustre la tendance sur cinq ans en ce qui a trait aux nominations à la fonction publique.

Nominations *externes* selon l'année financière et le groupe désigné de l'équipe en emploi*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.



Activités de dotation selon le type et le groupe désigné de l'équité en emploi 2003-2004*

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*							
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs		Nominations intérimaires (a)		Total	
	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
Femmes	6 789	57,5	10 403	59,7	14 066	60,6	7 067	60,5	38 325	59,8
Membres de minorités visibles	1 234	10,5	1 421	8,2	2 097	9,0	904	7,7	5 656	8,8
Personnes handicapées	380	3,2	848	4,9	1 184	5,1	597	5,1	3 009	4,7
Autochtones	555	4,7	743	4,3	1 197	5,2	450	3,9	2 945	4,6
Total (b)	**11 798**	**100,0**	**17 427**	**100,0**	**23 202**	**100,0**	**11 682**	**100,0**	**64 109**	**100,0**

(a) Exclut les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(b) Les chiffres touchant les groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation pour une période déterminée de moins de trois mois, les nominations externes et les activités de dotation internes pour ce qui est des employeurs distincts, car le Secrétariat du Conseil du Trésor ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

* Dans le passé, ce tableau comprenait les chiffres adéquatement pondérés relatifs à la disponibilité à l'interne et à l'externe pour chaque groupe de chaque colonne. Comme la méthodologie a changé à la suite du recensement de 2001, ces estimations ne sont plus disponibles. Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

2.4.1 LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES COMBLENT L'ÉCART

Initiatives des ministères et des organismes : Les organisations ont amorcé de nombreuses initiatives en 2002-2003 afin de combler l'écart de représentation. Remarquons tout particulièrement l'inclusion des objectifs de l'EE aux ententes de responsabilisation des cadres de direction. Parmi les autres mesures d'envergure, notons :

- l'élaboration ou la mise en œuvre d'un plan d'EE exhaustif;
- l'utilisation par les ministères du programme d'EE de la CFP;
- la création et l'utilisation d'un répertoire interministériel de membres de jurys de sélection issus des minorités visibles, ciblant certains groupes désignés pendant les campagnes de recrutement comme celle du PFETE ou du Recrutement postsecondaire.

Nécessité d'harmoniser les plans de l'EE avec le plan des RH et le plan d'activités : La plupart des organisations qui ont produit un rapport ont élaboré et mis en œuvre un plan d'EE, mais seulement un petit nombre d'entre elles l'ont harmonisé avec leur plan des RH et leur plan d'activités.

Amélioration des pratiques des ministères et des organismes : Au fil des ans, la CFP a acquis une connaissance et une expérience inestimables en matière d'EE, qu'elle a transmises aux ministères et aux organismes de différentes façons, par exemple :

- en faisant connaître les pratiques exemplaires liées à l'EE et les leçons qu'ils ont tirées;
- en élaborant et en reconstruisant des sites Web afin d'y inclure des outils pour appuyer l'EE;
- en élaborant des partenariats avec les régions;
- en offrant des séminaires de formation.

Les intervenants et les intervenantes en matière d'EE, les conseillers et les conseillères en emploi, les agents et les agentes de ressourcement ainsi que les spécialistes des RH ne se sont pas contentés de mettre leurs connaissances et leur expérience en pratique; ils les ont aussi communiquées au grand public, dont les membres font partie du bassin de candidats et de candidates.

Malgré les progrès réalisés pour améliorer la perception des gestionnaires et des membres du personnel en ce qui a trait à l'importance de la représentativité, nous constatons qu'il reste des défis à surmonter. Par exemple, un récent *Sondage de la CFP sur les nominations* a révélé qu'un ou qu'une gestionnaire sur cinq ne connaissait pas la politique commune de la CFP et du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulée Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale. Autrement dit, de nombreux gestionnaires de la fonction publique ne sont pas au courant des politiques fondamentales concernant l'EE.

2.4.2 INITIATIVE D'INTÉGRATION DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI

En avril 2002, la CFP a obtenu du financement temporaire pour deux ans en vue de l'Initiative d'intégration de l'équité en emploi (IIEE) afin de pouvoir : a) intégrer davantage l'EE à ses pratiques de dotation et de recrutement et b) aider les ministères et les organismes à réaliser la représentativité. Le recrutement constitue l'objectif principal de l'IIEE; il s'agit en particulier d'aider les organisations à devenir plus représentatives de la population qu'elles servent et à les sensibiliser au principe du mérite, à la diversité et à l'EE dans la fonction publique.

Les résultats à court terme démontrent qu'il est possible de planifier et d'harmoniser les activités liées à l'EE et de les intégrer au fonctionnement de l'organisation. Parmi les résultats de l'intégration de l'EE à la dotation et au recrutement qu'il faudra observer à long terme, mentionnons :

- une fonction publique plus représentative dans laquelle nul ne se voit refuser d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence, comme le précise la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE);
- la réalisation de progrès en vue de combler l'écart de représentation des membres des groupes désignés.

Au cours de la période de référence de deux ans, nous avons pu constater des résultats positifs dans deux domaines principaux du cadre de mesure du rendement de l'IIEE, soit un plus grand nombre de candidates et de candidats de l'EE qualifiés et une amélioration des pratiques des organisations en la matière.

Un plus grand nombre de candidates et de candidats qualifiés

Le financement de l'IIEE et de Faire place au changement a permis aux bureaux régionaux de la CFP d'entreprendre un certain nombre d'activités pour appuyer l'augmentation du nombre de membres qualifiés des groupes désignés. Nous avons entre autres :

- suscité les candidatures et les présentations de membres des groupes désignés;
- élaboré et tenu à jour des répertoires de candidats et de candidates de grande qualité ayant fait l'objet d'une évaluation partielle;
- offert du soutien aux organisations.

Depuis le début de l'IIEE, grâce aux initiatives de liaison externe et à d'autres activités, le nombre, le calibre et la représentation des candidates et des candidats des groupes désignés à des emplois dans la fonction publique ont régulièrement augmenté.

En outre, le financement accordé à l'EE a permis aux régions de lancer leurs propres activités à cet égard, lesquelles ont servi de compléments à leurs activités générales de recrutement. Notre évaluation de l'IIEE a révélé un accroissement du nombre d'activités de recrutement ciblées dans tout le Canada. Toutefois, nous avons constaté que les nominations de membres des groupes désignés varient pour accuser une augmentation dans certains domaines, une baisse dans d'autres domaines ou encore aucun changement appréciable.

Le fait que cette tendance ne soit pas la même pour tous les groupes désignés dans toutes les régions nous rappelle que l'inclusion des membres des groupes désignés n'est, dans bien des cas, ni autosuffisante ni autogénératrice.

Dans l'ensemble cependant, la mise en œuvre réussie de l'IIEE constitue un exemple de la façon dont la CFP est parvenue à concevoir et à instaurer des stratégies visant à supprimer les obstacles ainsi que des mesures positives conformes à la LEE.

2.4.3 MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES : LE PLAN D'ACTION FAIRE PLACE AU CHANGEMENT

Le Plan d'action Faire place au changement a été établi en juin 2000, puis adopté par le gouvernement du Canada. Il définit des objectifs-repères visant à remédier à la sous-représentation des membres des minorités visibles. Il préconise de partager les expériences, de changer la culture organisationnelle de la fonction publique et de rendre compte des résultats.

Recrutement externe : Le Plan d'action Faire place au changement impose un objectif-repère selon lequel une nomination sur cinq nominations de durée indéterminée ou pour une période déterminée supérieure à trois mois doit viser un membre des groupes de minorités visibles. Ainsi, la CFP a contribué au recrutement de plus de 3 000 membres des minorités visibles au cours des deux derniers exercices. L'objectif-repère de « un sur cinq » n'a toutefois pas été atteint. Comme l'illustre le tableau ci-dessus, en 2003-2004, 10,5 p. 100 des nominations de durée indéterminée et pour une période déterminée supérieure à trois mois concernaient des membres des minorités visibles.

Entrée dans le groupe de la direction (EX) : Le Plan d'action Faire place au changement établit un objectif-repère visant à ce que la représentation des membres des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction atteigne une proportion de un sur cinq (20 p. 100) d'ici 2005. Les progrès en ce sens sont très lents. En effet, le pourcentage des nominations varie entre 5,7 p. 100 et 7,3 p. 100 annuellement.

Nominations au groupe de la direction		
Exercice	Nombre de nominations	% du total
2000-2001	24	6,3 %
2001-2002	28	5,7 %
2002-2003	32	6,8 %
2003-2004	29	7,3 %

Le Programme d'équité en emploi à l'intention du personnel de direction constitue l'outil principal dont les ministères disposent pour augmenter la représentation des groupes désignés au niveau EX. Ce programme permet aux ministères de faire en sorte que les processus de sélection ciblent un ou plusieurs groupes désignés. Au cours des trois derniers exercices, il a contribué à l'augmentation du nombre de nominations au niveau d'entrée du groupe de la direction. Cependant, une utilisation plus soutenue permettrait de réaliser de grands pas pour atteindre l'objectif-repère.

Comme la date butoir de 2005 approche rapidement, il faudra que les ministères adoptent une méthode plus serrée et mieux planifiée pour réaliser l'objectif-repère concernant les cadres de direction s'ils veulent obtenir de meilleurs résultats qu'au cours des quatre derniers exercices.

Participation accrue des membres des minorités visibles aux jurys de sélection

Nous avons activement recommandé aux ministères et aux organismes d'inclure et d'utiliser des fonctionnaires issus des minorités visibles parmi les membres des jurys de sélection. En conséquence, leur nombre a augmenté dans le répertoire, et les organisations ont davantage recouru à leur expertise. Par exemple :

- plus des deux tiers des 500 membres des jurys de sélection formés et inscrits au répertoire sont issus des minorités visibles;
- à Toronto, la moitié des 100 membres inscrits au répertoire des jurys de sélection de l'EE ont été appelés à faire partie d'un jury de sélection.

PRATIQUE EXEMPLAIRE

« Regard objectif » est un répertoire électronique interactif de membres des groupes de l'EE de toute la fonction publique qui ont suivi une formation en vue de participer aux jurys de sélection. Il a été élaboré par les responsables du Répertoire des membres de jurys de sélection. Ce répertoire propose aux gestionnaires des méthodes visant à promouvoir la sélection impartiale et contribue à bâtir un effectif inclusif. « Regard objectif » est accessible à l'adresse **www.isbm-rmjs.gc.ca**

Programmes de perfectionnement en gestion (EX) : Faire place au changement a défini le même objectif-repère pour ce qui est de la participation aux programmes de perfectionnement en gestion. Même si nous avons obtenu un succès considérable en attirant des candidats et des candidates des minorités visibles à ces programmes en 2003-2004, la participation à la stratégie pangouvernementale de recrutement des cadres de direction à l'externe n'a pas, en général, augmenté dans le sens du Plan d'action Faire place au changement.

Dans l'ensemble, nous croyons qu'il faut multiplier les efforts pour réaliser la représentativité dans la fonction publique.

2.4.4 PERSONNES HANDICAPÉES

Dans notre précédent rapport annuel, nous avons signalé notre inquiétude en ce qui concerne le peu de nominations de personnes handicapées à la fonction publique. Ce point nous préoccupe toujours, car au cours du dernier exercice, le pourcentage de nominations est demeuré le même par rapport à l'an dernier, soit 3,2 p. 100 (380 nominations sur 11 798). Nous continuerons de surveiller cette situation et présenterons un rapport à cet égard au Parlement l'année prochaine.

2.4.5 ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI ET RECOURS

Nous sommes déterminés à réaliser des processus de dotation justes et transparents dans le cadre des programmes d'EE. Les nominations issues de ces programmes sont actuellement exclues du processus d'appel, mais nous travaillons de concert avec les organisations afin de promouvoir des pratiques de gestion transparentes dans le cadre de ces programmes, tout particulièrement dans le domaine de la communication et de la gestion des conflits.

Afin de s'assurer que l'accès et la justice pour les membres des groupes de l'EE faisaient l'objet d'une surveillance continuelle en 2003-2004, la Direction générale des recours a instauré un nouveau système de collecte des données de l'EE concernant les appelants et les appelantes et les plaignants et les plaignantes qui s'identifient comme tels lors des processus de recours. Ce système a été créé dans le but de cerner les problèmes systémiques et de les corriger.

Dans l'ensemble, nous croyons qu'il faut multiplier les efforts pour réaliser la représentativité dans la fonction publique.

2.5 L'ÉGALITÉ D'ACCÈS : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS

ÉGALITÉ D'ACCÈS : *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe; elles sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

Attentes en matière de rendement

L'égalité d'accès est respectée lorsque :

- les zones de sélection sont utilisées de façon juste, équitable et transparente;
- l'information sur les RH et les valeurs est accessible;
- des possibilités de perfectionnement sont offertes;
- des programmes de formation linguistique sont offerts.

Risque pour l'égalité d'accès

Lorsqu'on fait un mauvais usage d'une nomination pour une période déterminée ou intérimaire, il y a un risque potentiel de donner un avantage indu à la personne employée temporairement, au détriment d'autres personnes qui sont tout aussi qualifiées qu'elle pour occuper le poste.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP a constaté que même si l'égalité d'accès s'était grandement améliorée par rapport à l'exercice précédent, il fallait continuer à faire des efforts afin de la réaliser.

- **Recrutement interne :** Les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002* ont révélé que les zones de sélection restreintes constituaient les obstacles à la carrière les plus fréquemment cités.
- **Recrutement externe :** Nous sommes persuadés que tant qu'il ne sera pas possible de gérer le volume de candidatures électroniquement, particulièrement au moyen du recrutement électronique, les ministères et les organismes ne pourront pas recourir à la zone nationale de sélection.

Définition de « zone nationale de sélection »

Une « zone nationale de sélection » (ZNS) signifie que toutes les personnes résidant au Canada et les citoyens canadiens et les citoyennes canadiennes résidant à l'étranger ont la possibilité de postuler des emplois à la fonction publique.

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE L'ÉGALITÉ D'ACCÈS

Même si les organisations ont instauré des procédures pour assurer une égalité d'accès raisonnable aux possibilités d'emploi à la fonction publique, la CFP croit que la zone nationale de sélection ne permettra de la réaliser vraiment qu'au moyen d'un système de recrutement électronique de grande qualité.

TENDANCE POSITIVE

- **Les projets pilotes démontrent la valeur du recrutement électronique :** L'évaluation des projets pilotes de la CFP relatifs à la zone nationale de sélection démontre que le recrutement électronique facilitera un accès encore plus grand aux emplois à la fonction publique, permettra de mieux protéger le principe du mérite et simplifiera la gestion du processus de sélection.

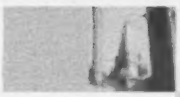
PRÉOCCUPATION

- **Lenteur de l'approbation des projets :** L'élaboration et la mise en œuvre d'un système répondant aux besoins des candidats et des candidates, des gestionnaires et des spécialistes des RH avancent lentement. Nous nous efforçons de satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor à cet égard.

2.5.1 ACCÈS DES FONCTIONNAIRES AUX PROMOTIONS

Les 14 organisations de taille moyenne et de grande taille qui ont remis un rapport offrent toutes à leur personnel un accès raisonnable aux possibilités de promotion et de perfectionnement, le plus souvent grâce :

- à une vaste zone de sélection afin d'optimiser la promotion et la mobilité;
- à des possibilités de perfectionnement, sous forme d'affectations intérimaires, de détachements et de divers programmes offerts à l'interne ou par l'entremise de la CFP (p. ex. le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de stagiaires en gestion et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant);
- à l'élaboration d'un cadre politique concernant la promotion et le perfectionnement des membres du personnel;



- à la communication de renseignements en matière de gestion des RH au moyen d'un site intranet;
- à un programme d'orientation des carrières, à un programme de mentorat et à la rétroaction postérieure à la sélection.

2.5.2 ÉLARGISSEMENT DE LA ZONE DE SÉLECTION

Nous sommes déterminés à abandonner progressivement les zones de sélection géographiques au profit d'une zone nationale de sélection pour tous les postes d'agents et d'agentes[3] afin d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un accès complet aux emplois à la fonction publique. À cette fin, nous avons amorcé plusieurs initiatives, lesquelles ont clairement laissé entrevoir la nécessité de disposer de solutions électroniques de haut niveau pour gérer le volume de candidatures que créera une zone nationale de sélection. Ces initiatives ainsi que l'utilisation de rayons dans la région de l'Atlantique sont traitées plus en détail au chapitre 3.

Les outils de présélection électroniques peuvent permettre de gérer d'importantes quantités de demandes d'emploi avec efficacité.

2.5.3 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

Ces initiatives démontrent que les outils de présélection électroniques peuvent permettre de gérer d'importantes quantités de demandes d'emploi avec efficacité. En plus de permettre à tous les citoyens canadiens et à toutes les citoyennes canadiennes ainsi qu'à tous les résidents canadiens et à toutes les résidentes canadiennes d'accéder aux emplois de la fonction publique, le système de recrutement électronique offre les avantages suivants :

- **Accès élargi :** Tous les candidats et toutes les candidates intéressés, partout au Canada, peuvent consulter les avis d'emploi, postuler et obtenir des commentaires en direct.
- **Demandes d'emploi mieux ciblées :** Les candidates et les candidats peuvent mieux cibler leur recherche, car le système électronique impose de définir clairement les exigences relatives aux emplois.
- **Meilleure protection du principe du mérite :** Un système de recrutement électronique permet de présélectionner de façon objective les candidats et les candidates en fonction strictement de leurs qualités.

3. Le plan est axé sur les emplois d'agents et d'agentes pour deux raisons : a) ces emplois sont bien rémunérés; b) les titulaires sont susceptibles d'influencer l'élaboration des politiques ainsi que la conception et la prestation des programmes.

- **Gestion facilitée du processus de sélection :** Le recrutement électronique permet de présenter rapidement un nombre gérable de candidatures de grande qualité aux gestionnaires d'embauche et aux spécialistes des RH. Il offre également un mécanisme de surveillance des activités de recrutement et un mécanisme pour en rendre compte.
- **Appui aux gestionnaires en vertu de la nouvelle LEFP :** Un système de recrutement électronique appuie les personnes qui contribuent à la modernisation des RH, en vertu de la nouvelle LEFP, à mesure qu'elles assument de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités.

Les résultats qui découlent de ces initiatives sont décrits plus en détail au chapitre 3.

2.6 LA JUSTICE ET LA TRANSPARENCE : VALEURS LIÉES AUX PROCESSUS

JUSTICE : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique, et témoignent d'un traitement juste des fonctionnaires et des candidats et des candidates.*

TRANSPARENCE : *Des pratiques transparentes favorisent la franchise dans les communications avec les fonctionnaires et les candidats et les candidates concernant les méthodes et les décisions de ressourcement.*

Attentes en matière de rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection qui favorisent la communication ouverte concernant les stratégies, les politiques et les décisions en matière de dotation.
- Les organisations évaluent régulièrement la façon dont les fonctionnaires perçoivent ces valeurs. Elles réagissent aux résultats afin d'améliorer la satisfaction générale dans le milieu de travail.

Ces valeurs de dotation sont respectées lorsque :

- les activités de dotation font l'objet de mesures de contrôle et d'analyses;
- les stratégies de dotation sont communiquées aux gestionnaires et au personnel;
- les processus de dotation sont toujours assortis de périodes de préavis raisonnables.

Les ministères et les organismes renforcent la justice et la transparence lorsqu'ils évaluent régulièrement la perception des fonctionnaires au moyen de sondages et d'autres mécanismes de mesure, et lorsqu'ils mettent en œuvre les améliorations nécessaires.

Risques pour la justice et la transparence

Les ministères et les organismes mettent la justice et la transparence en danger lorsque :

- les gestionnaires contournent les concours, évitent les concours publics, sélectionnent des personnes qui leur ont été nommément référées ou ne conservent pas les documents de dotation essentiels;
- les membres du personnel n'obtiennent pas de rétroaction postérieure à la sélection après avoir passé une entrevue d'emploi;
- il n'y pas d'ombudsman ou lorsque l'ombudsman n'a pas la responsabilité de résoudre les problèmes de dotation.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP a conclu que même si le système de dotation à la fonction publique était juste dans l'ensemble, il fallait en faire plus pour renforcer la transparence.

- **Justice :** De nombreux ministères et organismes ont instauré des pratiques qui ont permis d'améliorer la perception que les fonctionnaires ont de cette valeur. Cependant, les renseignements à cet égard pour l'ensemble des organisations demeuraient insuffisants.
- **Transparence :** De meilleures stratégies de communication ont rendu les mesures de dotation plus transparentes. Toutefois, les organisations devaient encore renforcer la communication avec les membres du personnel concernant l'utilisation de divers processus de dotation, comme l'embauche à court terme, les nominations sans concours et les nominations intérimaires.

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA JUSTICE ET DE LA TRANSPARENCE

En général, des progrès ont été réalisés pour renforcer les pratiques de gestion qui appuient ces valeurs, mais il faut continuer à faire des efforts.

TENDANCES POSITIVES

- **Plus de formation à l'intention des gestionnaires :** Les organisations offrent de plus en plus de formation concernant les valeurs de dotation, notamment la justice et la transparence, aux gestionnaires et aux spécialistes des RH.
- **Amélioration de la communication :** Les organisations ont instauré des mécanismes, particulièrement au moyen de l'intranet et de programmes en milieu de travail, pour s'assurer que les membres du personnel ont accès à plus de renseignements sur la dotation et pour évaluer leur satisfaction à l'égard de la justice et de la transparence.

PRÉOCCUPATIONS

- **Embauche sans concours :** Des pratiques de dotation comme les nominations intérimaires et l'embauche à court terme continuent de présenter un risque pour la justice et la transparence.
- **Initiatives de formation :** Il faut que la collectivité des RH et les gestionnaires continuent d'en bénéficier afin d'augmenter leur capacité d'agir.

2.6.1 UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES GESTIONNAIRES

La justice et la transparence sont des valeurs liées aux processus qui influencent directement la perception que les fonctionnaires ont du système de dotation. Le respect de ces valeurs dépend plus de la compréhension qu'en ont les personnes qui prennent les décisions, et de la conduite qu'elles adoptent à leur égard, que des systèmes.

Dans le rapport annuel de l'an dernier, nous avons mentionné que les gestionnaires et les spécialistes des RH avaient besoin de formation pour améliorer leur connaissance des valeurs de dotation et pour faire un usage exhaustif des approches et des solutions de dotation souples, qu'elles soient nouvelles ou non.

Les organisations qui ont présenté un rapport cette année, et auxquelles des pouvoirs de dotation ont été délégués, ont signalé ce qui suit :

- la formation obligatoire en la matière et le renforcement des valeurs de dotation en tant qu'éléments du processus de dotation deviennent la norme;
- les systèmes de gestion se sont améliorés et de nombreux gestionnaires peuvent maintenant consulter de leur bureau les politiques, processus et outils d'évaluation;
- un nombre grandissant d'administrateurs généraux et d'administratrices générales ont incorporé des indicateurs de responsabilisation aux ententes de rendement signées avec les cadres supérieurs.

Pratiques de communication transparentes : Les organisations mentionnent également qu'il est devenu pratique courante d'afficher, dans leur intranet respectif, des renseignements concernant la dotation – comme les documents et politiques de formation, les vérifications, l'ombudsman, les rapports de responsabilisation et les stratégies de transition. Cette façon de faire permet à tous les fonctionnaires d'accéder facilement à de l'information et réduit les perceptions négatives, lesquelles prédominent souvent en période de changement.

Cependant, selon un sondage sur les nominations que la CFP a mené en 2003 auprès d'un échantillon représentatif :

- 65 p. 100 des gestionnaires interrogés connaissaient bien les valeurs de dotation dans leur ensemble;
- seulement 27 p. 100 des gestionnaires et des personnes nommées à un poste ont déclaré que les stratégies de dotation et de ressourcement sont communiquées à tous les membres du personnel dans une grande mesure.

Ces résultats démontrent qu'il faut en faire plus pour améliorer la transparence des décisions en matière de dotation.

2.6.2 ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES FONCTIONNAIRES

Suivi des sondages auprès des fonctionnaires : Deux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, dont il a été question dans le dernier rapport annuel, confirmaient que le degré de satisfaction des fonctionnaires était plus élevé en 2002 qu'en 1999. Dans la foulée de ces sondages, la plupart des organisations se sont engagées à surveiller et à améliorer la façon dont elles gèrent les RH. Nombre d'entre elles ont créé des groupes de travail ou nommé un champion ou une championne afin d'élaborer des plans d'action. En général, ces plans ont été instaurés, et les fonctionnaires, tenus régulièrement au courant des progrès réalisés en ce qui touche les initiatives de RH qui avaient été planifiées. Parmi ces initiatives, mentionnons :

- donner aux membres du personnel un accès raisonnable aux possibilités de promotion et de perfectionnement;
- augmenter et améliorer les communications et la formation relatives à la dotation à l'intention des gestionnaires et des membres du personnel;
- revoir ou améliorer les programmes et processus d'apprentissage de l'organisation;
- amorcer ou augmenter la formation et la communication au chapitre de la prévention contre le harcèlement et la discrimination, et mettre en valeur la diversité en milieu de travail;
- promouvoir le bien-être des fonctionnaires et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

En outre, la plupart des organisations ont continué de surveiller la perception qu'ont les fonctionnaires des valeurs de justice et de transparence au moyen :

- de discussions ouvertes ou d'ateliers traitant des questions de dotation;
- de nouveaux comités portant sur les relations de travail;
- d'entrevues de début ou de fin d'emploi ou de sondages dans les ministères.

Organisations et agents et agentes de négociation : La perception qu'ont les fonctionnaires de la justice est grandement influencée par les relations que les organisations entretiennent avec les agents et les agentes de négociation. Au cours du dernier cycle de rapports, nous avons constaté qu'un plus grand nombre d'organisations ont consulté les agents et les agentes de négociation pour garantir la fiabilité du contenu de leur rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation. La plupart des organisations de taille moyenne et de grande taille (10 des 14 organisations ayant remis un rapport complet) ont précisé avoir consulté les agents et les agentes de négociation. Tel n'est pas le cas pour la plupart des organisations de petite taille, faute de représentation sur place.

2.6.3 RISQUES POUR LA JUSTICE ET LA TRANSPARENCE

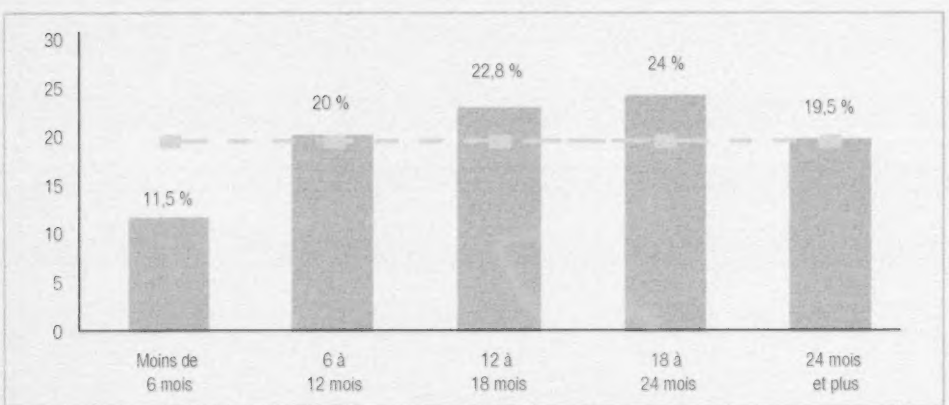
Nominations intérimaires : Elles peuvent constituer un risque pour la justice, car elles peuvent donner un avantage indu aux personnes choisies, surtout en l'absence d'un processus de sélection ou si la personne choisie occupe le poste pendant une période prolongée. Ce problème nous préoccupe toujours.

En 2003-2004 :

- le nombre total des nominations intérimaires a chuté de 10,9 p. 100, passant de 13 144 l'année dernière à 11 710 cette année;
- le pourcentage des nominations intérimaires par rapport à l'ensemble de l'embauche et des activités de dotation est cependant demeuré relativement stable, soit 12,7 p. 100 en 2003-2004 comparativement à 12,8 p. 100 l'année précédente.

Parmi les 9 855 nominations intérimaires qui se sont terminées en 2003-2004, 1 912 d'entre elles (19,4 p. 100) ont débouché sur la promotion du titulaire intérimaire au même poste. Si l'on observe la distribution des nominations intérimaires relativement à leur durée, il ressort que la probabilité d'une promotion est nettement plus faible si l'intérim dure moins de six mois, alors que les chances de promotion sont les plus élevées dans le cas des intérims qui durent entre un et deux ans.

Pourcentage des nominations intérimaires débouchant sur une promotion au même poste, selon la durée de l'intérim

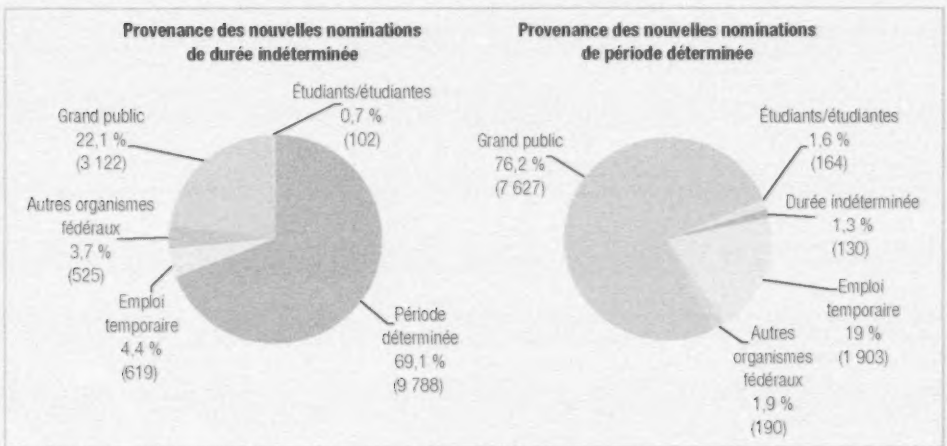


Nota – En l'occurrence, les nominations intérimaires sont celles qui se sont terminées en 2003-2004. En moyenne, les promotions ont lieu après 19,4 mois.

Dotation à court terme : Les problèmes en matière de justice et de transparence surviennent fréquemment lorsque les organisations prennent l'habitude de s'en remettre à du personnel nommé pour une période déterminée, comme l'illustre le graphique ci-dessous. Ce type d'embauche constitue souvent une solution moins coûteuse et plus rapide de recruter que les processus de recrutement visant des emplois de durée indéterminée. Or, il apparaît que les personnes ainsi embauchées arrivent souvent à obtenir un emploi permanent. Il s'agit d'un risque que nous avons déjà signalé dans notre avant-dernier rapport annuel.

Les problèmes en matière de justice et de transparence surviennent fréquemment lorsque les organisations prennent l'habitude de s'en remettre à du personnel nommé pour une période déterminée.

Activités d'embauche selon la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure 2003-2004*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

PRATIQUE EXEMPLAIRE L'Agence canadienne d'évaluation environnementale gère les ressources humaines (RH) de façon stratégique et intégrée, au moyen d'approches et de politiques dynamiques et originales. Par exemple, la gestion des RH fait partie de l'examen du rendement de chaque cadre de direction. En outre, l'Agence a élaboré des principes de dotation, soit des lignes directrices pratiques et faciles à suivre concernant la résolution des conflits et la prévention contre le harcèlement en milieu de travail.

2.7 LA SOUPLESSE ET L'EFFICIENCE : PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES

SOUPLESSE : *Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers de l'organisation.*

EFFICIENCE : *Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.*

Attentes en matière de rendement

- L'utilisation des concours à grande échelle, au besoin, constitue une pratique efficace et efficiente. Bien que les concours contribuent à allonger le processus de dotation, ils permettent d'embaucher un plus grand nombre de personnes par processus.
- La délégation, aux ministères et aux organismes, du pouvoir de faire des nominations à partir de répertoires de préqualification contribue sensiblement aussi à l'efficience du système de dotation.

Risque pour l'efficience

- L'efficience est mise en danger lorsque les gestionnaires et les spécialistes des RH n'obtiennent pas de formation sur les valeurs de dotation ainsi que sur les nouveaux assouplissements et ceux qui existent déjà en ce qui touche les approches en matière de dotation.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP s'est déclarée satisfaite de l'application générale des principes de souplesse et d'efficience dans le système de dotation actuel.

- **Souplesse** : Nous avons conclu que pour en arriver à une utilisation des approches de dotation souples, il fallait investir dans la collectivité des RH afin d'en augmenter la capacité d'agir. Cela comprend le fait de répondre au besoin de formation des gestionnaires et de les sensibiliser davantage à l'égard des valeurs et des processus de dotation. Nous avons également mentionné que le Programme de recrutement postsecondaire était moins utilisé. Il s'agit pourtant d'un bel exemple de programme à l'échelle de la fonction publique qui produit des résultats rapides.
- **Efficience :** Nous avons remarqué que le temps de dotation était demeuré constant même si les ministères avaient davantage utilisé les concours à grande échelle.

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA SOUPLESSE ET DE L'EFFICIENCE

La CFP n'est pas persuadée que les gestionnaires font usage de tous les assouplissements relatifs à la dotation et de toutes les solutions en matière d'efficience dont ils disposent actuellement.

TENDANCES POSITIVES

- **Intégration croissante des principes à l'échelle organisationnelle :** Un nombre croissant de ministères intègrent les principes de souplesse et d'efficience à leurs processus de planification et de mise en œuvre.
- **Bâtir des stratégies des RH :** Les organisations de grande taille incitent leurs gestionnaires à consacrer des moyens à la planification des RH et à élaborer de meilleures stratégies de dotation.

PRÉOCCUPATIONS

- **Manque de compréhension de la part des gestionnaires :** En général, les gestionnaires n'intègrent pas les principes de souplesse et d'efficience dans leurs stratégies des RH. Bien que l'intégration de ces principes soit plus répandue pour ce qui est de la planification à l'échelle des organisations, les gestionnaires ne les mettent pas tous en pratique de façon uniforme. Cela entraîne une trop grande dépendance à l'égard de la dotation temporaire.
- **Utilisation insuffisante des mesures d'intégration des étudiants et des étudiantes :** De nombreux gestionnaires dans les ministères de grande taille ne sont pas au courant de la souplesse qu'ils ont de pouvoir embaucher, à titre permanent, des personnes qui ont récemment obtenu leur diplôme et qui ont travaillé à la fonction publique pendant qu'elles étaient encore aux études.

2.7.1 UTILISATION D'APPROCHES SOUPLES EN MATIÈRE DE DOTATION

Dans l'ensemble, les ministères et les organismes ont déclaré avoir intégré les principes de souplesse et d'efficience à la planification et aux processus de mise en œuvre à l'échelle organisationnelle. Cependant, il n'est pas clair que tous les gestionnaires le font aussi. Par exemple, de nombreux gestionnaires persistent à voir la longueur du processus de dotation comme une cause de retard majeur mettant en péril les résultats liés à la prestation des services. Une telle perception peut entraîner une plus grande dépendance à l'égard de la dotation temporaire, plus rapide, mais pour laquelle l'évaluation n'est pas aussi rigoureuse que dans le cas de la dotation visant des postes de durée indéterminée.

Organisations de moyenne taille et de grande taille : Elles utilisent diverses approches de dotation souples ainsi que des outils et de la technologie afin d'atteindre un équilibre entre les valeurs de dotation, la gestion et les principes régissant la prestation des services. Par exemple, 11 des 23 organisations qui ont présenté un rapport ont effectué de la dotation générique. Cinq autres ont utilisé des profils de compétences génériques et ont parfois organisé des concours à grande échelle. Ces mesures permettent souvent d'embaucher efficacement un grand nombre de personnes par processus.

Les organisations de moyenne taille et de grande taille ne cessent d'inciter les gestionnaires à investir dans la planification des RH, laquelle permet d'élaborer des stratégies de dotation et de gérer la dotation temporaire avec plus de rigueur. Parmi les autres approches de dotation fondées sur les valeurs, abordables et efficientes, mentionnons :

- des stratégies de recrutement ciblées;
- les répertoires de préqualification qui utilisent des concours génériques;
- des programmes de perfectionnement;
- un plus grand recours au modèle de gestion fondée sur les compétences afin d'intégrer la dotation, l'apprentissage, la planification des RH et la gestion du rendement.

Organisations de petite taille : En raison de leur budget relativement modeste, elles ont tendance à recourir à des stratégies de dotation ciblées et économiques telles que les programmes d'emploi pour étudiants et étudiantes. En tout, quatre organisations de petite taille ont déclaré utiliser des profils de compétences génériques, mais aucune n'a eu recours aux processus de dotation génériques.

2.7.2 INTÉGRATION DES ÉTUDIANTS ET DES ÉTUDIANTES

Le mécanisme d'intégration des étudiants et des étudiantes constitue un outil dont peuvent se servir les gestionnaires des ministères et des organismes régis par l'actuelle LEFP et les employeurs distincts ayant signé des ententes de réciprocité avec la CFP. Les gestionnaires peuvent ainsi embaucher des récents diplômés et diplômées, à condition qu'ils soient qualifiés, qu'ils aient déjà travaillé à la fonction publique et qu'ils aient été sélectionnés dans le cadre d'un programme comme le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou le Programme d'enseignement coopératif et d'internat.

Plusieurs organisations ont déclaré qu'elles songeaient sérieusement à utiliser l'intégration des étudiants et des étudiantes, qu'elles perçoivent comme un outil de dotation adapté et efficient. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, ce sont surtout les organisations de petite taille qui l'utilisent. Seulement quatre organisations de grande taille ont déclaré y avoir recours.

Il faut sensibiliser davantage les gestionnaires à l'intégration des étudiants et des étudiantes

Selon une récente étude de la CFP :

- 35 p. 100 des gestionnaires interrogés ne savaient pas que l'intégration des étudiants et des étudiantes constitue une solution de dotation;
- 55 p. 100 des gestionnaires qui la connaissaient n'y avaient jamais eu recours.

2.7.3 RAPIDITÉ DE LA DOTATION

La CFP continue d'améliorer le système de recrutement externe. En vertu de l'actuelle LEFP, la responsabilité de certains processus, comme l'évaluation et la présélection, nous incombe et, par conséquent, nous pouvons les mesurer.

Nous nous efforçons de faire en sorte que les ministères et les organismes assument la responsabilité de gérer avec efficience la partie du processus de dotation qui leur revient. Les organisations doivent prendre des décisions en ce qui concerne la façon dont elles évaluent et sélectionnent leurs futurs employés et employées.

Les retards en matière de dotation, tant de l'extérieur de la fonction publique qu'à l'interne, sont influencés par plusieurs facteurs. La connaissance, l'expertise et la disponibilité des intervenants et des intervenantes (par exemple, les gestionnaires ou les conseillers et conseillères en RH) influencent grandement la rapidité de la dotation. Les tests de langues, l'attribution de la cote de sécurité et les appels officiels occasionnent aussi des retards, mais dans une moindre mesure.

Temps de dotation moyen

Au cours du dernier exercice, la rapidité avec laquelle s'est déroulée la dotation, tant de l'extérieur de la fonction publique qu'à l'interne, est demeurée plutôt stable. En moyenne, il a fallu 11 semaines pour doter un poste de direction et 21 semaines, pour un poste de durée indéterminée autre que celui de cadre de direction, et :

- 23,5 semaines dans le cas d'un concours;
- 17 semaines dans le cas d'un processus sans concours.

En vertu de la nouvelle LEFP les gestionnaires auront plus de pouvoirs, ce qui leur permettra de mieux contrôler la rapidité de la dotation.

2.8 ASPECTS CRUCIAUX DE LA DOTATION

Malgré des progrès constants, la fonction publique est encore confrontée à des difficultés majeures qui entravent la mise en œuvre d'un système de dotation qui concorde étroitement avec les valeurs de dotation et les principes de gestion dont il a été question dans le présent chapitre. Nous relevons principalement deux facteurs : d'une part, la capacité de gérer les ressources humaines et, d'autre part, la planification des ressources humaines.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003*, la nécessité d'offrir du perfectionnement à la collectivité des RH, essentielle à la gestion des RH, a été soulignée. Il ressort clairement de l'analyse du présent exercice que, malgré les efforts des ministères et des organismes dans ce domaine, la faiblesse de la collectivité des RH constitue encore un risque pour le système. En outre, nous avons décelé le besoin d'améliorer la capacité des organisations de surveiller le rendement en dotation et d'en faire rapport, notamment la connaissance des gestionnaires à l'égard des questions de dotation.

2.8.1 LE DÉFI RELATIF À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les organisations de plus grande taille se sont efforcées de recréer une fonction de dotation générale et stratégique solide, en reconnaissant que ces efforts sont essentiels au soutien des gestionnaires de l'exploitation. Certaines organisations, surtout celles de plus grande taille, ont intégré divers éléments de la gestion des RH (comme la dotation, la classification, les langues officielles et le maintien en poste) dans leurs plans d'activités. Cette intégration aidera à faciliter la transition vers la nouvelle LEFP. Toutefois, il reste certains défis à relever.

Nous avons encore des préoccupations au sujet de la capacité d'agir des gestionnaires, plus précisément en ce qui concerne leur manque de sensibilisation à l'égard des problèmes de dotation.

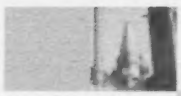
Manque de sensibilisation des gestionnaires à l'égard des problèmes de dotation : Nous avons encore des préoccupations au sujet de la capacité d'agir des gestionnaires, plus précisément en ce qui concerne leur manque de sensibilisation à l'égard des problèmes de dotation. Par exemple, comme le *Sondage de la CFP sur les nominations* réalisé au printemps 2003 l'a montré, les gestionnaires et les membres du personnel embauchés récemment considèrent que la compétence est très importante dans certains processus de dotation en particulier. Toutefois, des gestionnaires ont indiqué que l'un des principaux facteurs qui contribuent à la lenteur des processus était le manque de temps dont disposent les membres du jury, ajouté à leur manque de connaissance du processus de dotation.

Comment les gestionnaires obtiennent de l'information sur les RH

Le *Sondage de la CFP sur les nominations* du printemps 2003 a révélé que les gestionnaires amélioraient leurs connaissances en dotation surtout en suivant des cours ministériels (61 p. 100). On a posé des questions aux gestionnaires sur leur utilisation des ressources de la CFP et les conclusions montrent que divers outils ont été utilisés :

- 66 p. 100 avaient consulté le site Web de la CFP;
- 51 p. 100 avaient utilisé le service de soutien à la dotation de la CFP;
- 15 p. 100 avaient suivi des cours de la CFP sur les valeurs de dotation.

Nous croyons qu'il faudra multiplier les efforts dans ce domaine, en mettant l'accent sur le renforcement de la capacité d'agir dans l'avenir.



Manque d'engagement à l'égard de la formation

Dans l'esprit de la nouvelle LEFP, nous encourageons les organisations à déléguer les pouvoirs de dotation à l'échelon le plus bas possible afin de s'assurer que les gestionnaires disposent de la souplesse nécessaire pour gérer et pour procéder à la dotation. Cependant, pour comprendre et utiliser ces pouvoirs efficacement, les gestionnaires et les spécialistes en RH doivent s'engager clairement à favoriser la formation.

Le cycle de rapports 2003-2004 a clairement montré que les organismes offrent de la formation et de l'information très diversifiées en matière de gestion des RH; presque tous les membres du personnel sans distinction y ont accès, y compris les spécialistes des RH et les membres des jurys de sélection. Voici quelques exemples :

- Internet et intranets – principaux moyens de communication utilisés par la plupart des organismes;
- cours d'apprentissage électronique, ateliers, séances d'information, cours de formation et nouveaux cours d'orientation à l'intention des gestionnaires et des membres du personnel – offerts par les ministères et les organismes;
- le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires* de la CFP – que l'on préconise à grande échelle et qui est utilisé dans toute la fonction publique.

De nombreuses organisations ont investi beaucoup d'efforts pour assurer que leurs spécialistes de la dotation conservent un niveau de connaissance uniforme et à jour des enjeux liés à la dotation et des règles d'application qui s'y rattachent grâce à :

- la participation à divers forums des RH;
- des téléconférences régulières sur les RH dans des organisations décentralisées;
- la fourniture d'outils.

Organisations de taille moyenne et de grande taille : domaines de risque

Parallèlement à ces tendances positives, les organisations tenues de présenter un rapport ont relevé deux sujets de préoccupation :

- Les gestionnaires reçoivent une formation sur les enjeux liés à la dotation quand une telle formation est une condition préalable à la subdélégation. Toutefois, quand les gestionnaires et les membres des jurys de sélection ont le choix de suivre ou non cette formation, le taux de participation volontaire n'est pas surveillé.

- Certaines organisations ont limité leurs activités internes liées à la fonction des RH en décidant de fournir des outils de RH aux gestionnaires pour leur permettre de renforcer leur capacité d'agir en la matière, et ce, au lieu de faire appel à des spécialistes en RH. Les résultats mitigés de cette stratégie indiquent que le besoin de spécialistes en RH demeure élevé.

2.8.2 LE DÉFI RELATIF À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le défi relatif à la planification des RH est étroitement lié à celui touchant la gestion des RH. La capacité à long terme du système de dotation à maintenir une fonction publique compétente sera menacée tant et aussi longtemps que la planification des RH ne deviendra pas une partie intégrante et normalisée de la planification organisationnelle.

La capacité à long terme du système de dotation à maintenir une fonction publique compétente sera menacée tant et aussi longtemps que la planification des RH ne deviendra pas une partie intégrante et normalisée de la planification organisationnelle.

Intégration de la planification des RH et de la planification organisationnelle

De nombreux ministères de grande taille qui ont produit un rapport cette année (14 sur 23) ont entrepris une planification complète des RH. Neuf de ces ministères ont aussi amorcé des initiatives de dotation, de recrutement et de maintien en poste, ainsi que des plans et des cadres respectant les priorités relatives aux activités. Leurs stratégies étaient concentrées sur l'utilisation :

- des pouvoirs de dotation;
- des répertoires d'utilisateurs principaux;
- des programmes pour étudiants et pour étudiantes;
- des répertoires de préqualification;
- des programmes de perfectionnement;
- des platesformes d'apprentissage;
- des réseaux jeunesse.

Les organisations qui n'avaient pas entrepris la planification des RH ont fourni les raisons suivantes :

- la nécessité de redéfinir en premier lieu tous les processus administratifs (six des 20 petites organisations qui produisent un rapport font partie de cette catégorie);
- le caractère superflu d'un nouveau recrutement;
- la stabilité de l'effectif;
- le regroupement survenu récemment.

Alors que certains progrès sont réalisés, un sondage mené récemment auprès des gestionnaires de la fonction publique a montré que la planification des RH ne se fait pas dans la mesure à laquelle nous aurions pu nous attendre.

Perceptions des gestionnaires à l'égard de la planification intégrée

De nombreuses organisations ont noté que la planification des RH avait été intégrée dans leurs processus de planification des activités. Toutefois, un sondage réalisé auprès des gestionnaires en 2003 a révélé que :

- seulement 36 p. 100 des personnes interrogées estimaient que la stratégie des RH de leur ministère était très bien définie;
- seulement 30 p. 100 des personnes interrogées percevaient que la stratégie des RH de leur organisation était liée en grande partie à leurs plans d'activités.

La CFP estime que la gestion des ressources humaines, y compris la dotation, est inacceptable sans une planification renforcée des RH. Nous continuerons de surveiller ce qui se passe dans ce domaine, et nous ferons de nouveau rapport à cet égard l'année prochaine.

Besoins en matière de leadership et de planification des RH

Cette année, nous avons été témoins de certaines améliorations. Par exemple, les ministères et les organismes ont établi des liens entre, d'une part, les plans de RH et les besoins en matière d'apprentissage et, d'autre part, le rendement organisationnel. Cependant, nous avons également noté le besoin d'un leadership et de mesures stratégiques dans ce domaine. Un tel leadership renforcerait :

- la responsabilisation en matière de gestion à tous les niveaux de la planification des RH;
- l'intégration de la planification des RH et de la planification des activités;
- la communication de l'importance que revêt la planification des RH;
- le soutien en la matière au niveau des organismes centraux (p. ex., outils, guides, cadres);
- l'affectation des ressources suffisantes à la planification des RH;
- l'élaboration d'un programme d'études à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des RH qui porte tout particulièrement sur le perfectionnement des compétences.

L'année dernière, les ministères et les organismes ont continué à travailler sans relâche au renforcement de la capacité d'agir en matière de leadership et de planification des RH. Dans son rapport de février 2004, le Groupe de travail interministériel sur la planification des ressources humaines a défini les enjeux actuels liés aux RH et a proposé diverses mesures visant à atteindre les meilleurs résultats possible. Le groupe de travail a aussi créé un modèle commun de planification des RH pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière de RH, que les organisations de la fonction publique devront partager, adapter et améliorer. Le leadership et la responsabilisation, parallèlement aux rapports et aux mesures, ont été définis comme des éléments clés dans la création d'une fonction de planification des RH efficace. En 2004, le groupe de travail a remis au Sous-comité des sous-ministres sur la dotation et les recours en matière de dotation un rapport intitulé *Stratégies en matière de ressources humaines d'une période en évolution*. On y trouve plus de 250 exemples de pratiques organisationnelles prometteuses, dont un grand nombre se trouvent au cœur des efforts en matière de planification des RH.

En outre, le groupe de travail a relevé des éléments essentiels appuyant la vision de la fonction publique du Canada qui aspire à devenir un chef de file mondial de la planification des RH, notamment en ce qui concerne :

- le soutien des organismes centraux et de l'administration centrale des ministères;
- l'affectation adéquate des ressources;
- des systèmes de technologie de l'information fournissant des prévisions démographiques précises et la reconnaissance du fait que la planification des RH exige des connaissances, une formation et une reconnaissance professionnelle qui lui sont propres.

PRATIQUE EXEMPLAIRE

Le rapport *Bilan social* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada constitue un très bon exemple de l'intégration du mandat, de la gestion des ressources, et des considérations et répercussions touchant l'effectif, aux résultats sur les services à la clientèle pour les Canadiens et les Canadiennes. Il s'agit d'un rapport annuel complet sur les RH touchant l'état de l'effectif du ministère, qui fournit aux gestionnaires de l'information qualitative et quantitative sur la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 3 : RECRUTEMENT

CHAPITRE 3 : RECRUTEMENT

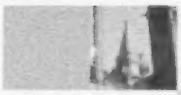
3.1 INTRODUCTION

Le recrutement externe est la principale méthode utilisée pour renouveler la fonction publique fédérale. Depuis le milieu des années 1970, l'âge moyen du personnel de la fonction publique augmente à un rythme plus rapide que celui de la main-d'œuvre canadienne, ce qui laisse supposer que la fonction publique pourrait être plus vulnérable au départ à la retraite imminent des *baby-boomers*. L'accroissement consécutif de la pression sur le recrutement sera aggravé par l'effondrement de la natalité, c'est-à-dire les faibles taux de natalité enregistrés à la fin des années 1970 et au début des années 1980.

À la fonction publique, cette situation se traduira finalement par une demande accrue de travailleuses et de travailleurs qualifiés, qui sera combinée à une disponibilité réduite de nouveaux venus sur le marché du travail. On s'attend à ce que la concurrence pour attirer des employées et des employés plus jeunes et très instruits soit plus vive dans l'avenir en raison de l'augmentation prévue du nombre de départs à la retraite et de la diminution de la population des jeunes. Des pressions accrues s'exerceront donc sur la fonction publique pour qu'elle conserve sa position d'employeur de choix, ainsi que sur les ministères et les organismes pour qu'ils préparent des plans de ressources humaines (RH) logiques et ainsi mieux prévoir les besoins en matière de recrutement.

Comme nous l'avons indiqué dans nos rapports annuels précédents, une meilleure planification des ressources humaines sera nécessaire pour renouveler le personnel de la fonction publique et pour conserver sa position concurrentielle parmi les recruteurs de nouvelles personnes talentueuses. Nos préoccupations nous ont menés à traiter des obstacles auxquels est confrontée la planification des ressources humaines dans notre *Rapport annuel 2001-2002*. Des problèmes comme le financement à court terme, une culture favorisant la mise à l'essai du nouveau personnel de façon temporaire, les pressions causées par la charge de travail et les absences temporaires continuent d'encourager le recours à la dotation à court terme. Alors que certains progrès ont été enregistrés, les conséquences de ce recours massif à la dotation à court terme sont mises en évidence dans la partie du présent chapitre qui porte sur les programmes de recrutement.

Cette question revêt un caractère encore plus urgent, car la planification des ressources humaines constitue une pierre angulaire de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui entrera complètement en vigueur en décembre 2005.



Au cours des dernières années, dans le cadre de sa stratégie d'ensemble visant à assurer une meilleure harmonisation des services de recrutement, des besoins ministériels et de la philosophie de la LMFP, la Commission de la fonction publique (CFP) a travaillé activement à l'amélioration des programmes de recrutement actuels et à la modernisation de la manière de procéder au recrutement. Au cours des prochaines années, conformément au préambule de la LMFP, la CFP cherchera à déléguer l'ensemble de ses pouvoirs de recrutement aux ministères et aux organismes, et à se concentrer sur son mandat premier, à savoir surveiller la manière dont le recrutement est effectué. Ce faisant, la CFP s'assurera que les ministères et les organismes respectent et prônent les valeurs sous-jacentes du système de dotation de la fonction publique quand ils recrutent du personnel à l'extérieur de la fonction publique fédérale.

3.2 OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE RECRUTEMENT

Les Canadiens et les Canadiennes continuent de percevoir la fonction publique comme un employeur de choix. À preuve, le site Web d'affichage d'emplois de la CFP (emplois.gc.ca) reçoit environ 1,2 million de visites par mois, et il est fréquent que la CFP reçoive des centaines de demandes pour une seule offre d'emploi. En tenant compte du resserrement prévu du marché du travail et du nombre accru de départs à la retraite, pour la fonction publique fédérale, le défi sera de s'assurer qu'elle reste concurrentielle parmi les principaux recruteurs afin de pouvoir attirer des candidates et des candidats hautement qualifiés. À cette fin, les outils servant à traiter un grand nombre de demandes et à trouver plus efficacement des travailleuses et des travailleurs hautement qualifiés seront d'une importance cruciale.

Le site Web d'affichage d'emplois de la CFP (emplois.gc.ca) reçoit environ 1,2 million de visites par mois. [...] Les outils servant à traiter un grand nombre de demandes et à trouver plus efficacement des travailleuses et des travailleurs hautement qualifiés seront d'une importance cruciale.

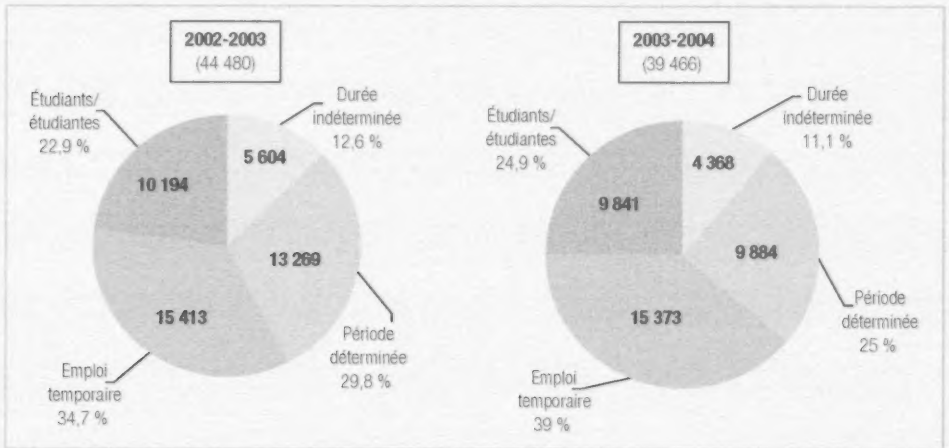
Au cours de l'exercice 2003-2004, 39 466 personnes ont été embauchées à la fonction publique. De ce nombre, 4 368 ont obtenu un poste pour une durée indéterminée, 9 884 ont obtenu un poste pour une période déterminée, 15 373 ont obtenu un emploi temporaire et 9 841 personnes ont obtenu un emploi étudiant[4]. Par rapport à l'exercice précédent, il convient de noter deux tendances principales en matière de recrutement :

- le recours continu à l'embauche pour une période temporaire;
- une chute globale du recrutement externe d'employées et d'employés nommés pour une durée indéterminée.

4. Les nominations pour une durée indéterminée et déterminée sont soumises à l'ensemble des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), alors que les employés et les employées temporaires et les étudiants et les étudiantes ne le sont pas. Les nominations temporaires sont des mesures à prendre en cas d'urgence ou d'absences de courte durée, ou encore pour des projets précis à court terme.

Ces tendances sont illustrées dans les graphiques ci-dessous.

Ensemble des activités d'embauche selon la durée des fonctions*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

3.3 EMBAUCHE TEMPORAIRE

La CFP continue d'être préoccupée par le recours à l'embauche temporaire et par ses répercussions éventuelles sur l'état général du système de dotation. En 2003-2004, 15 373 personnes ont été embauchées de façon temporaire (39 p. 100 de toutes les personnes embauchées, contre 34,7 p. 100 en 2002-2003). Il s'agit de la quatrième année consécutive au cours de laquelle le nombre de personnes embauchées de façon temporaire dépasse le nombre de personnes embauchées pour une période déterminée.

La CFP considère que l'embauche temporaire constitue une menace importante pour l'égalité d'accès, car les personnes nommées temporairement n'ont pas à se soumettre à un processus de sélection fondé sur le mérite. C'est particulièrement inquiétant, comme le montrent les données de la CFP sur le changement de statut du personnel temporaire de juin 1998 à juin 2003. Les données ont montré que des 4 424 employés et employées temporaires que l'on comptait en juin 1998, environ 27 p. 100 ont été nommés pour une durée indéterminée, et que 7 p. 100 ont été nommés pour une période déterminée.

Comme il est indiqué dans le rapport annuel de l'année dernière, la CFP croit fermement que la détermination des besoins à long terme par le biais d'une planification des ressources humaines logique est cruciale pour aider les ministères et les organismes à élaborer des stratégies de recrutement efficaces. Ces stratégies les aideront à mieux se préparer à être concurrentiels pour attirer de nouvelles personnes talentueuses, et leur permettront d'embaucher plus souvent des personnes pour une durée indéterminée.

3.4 EMPLOI POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE

En 2003-2004, 9 884 nouveaux employés et nouvelles employées ont été nommés à un poste pour une période déterminée. Par rapport à 2002-2003, cela représente une baisse de 25,5 p. 100 du nombre global de nouveaux employés et de nouvelles employées nommés à un poste pour une période déterminée. Bien que les personnes embauchées pour une période déterminée représentent maintenant 25 p. 100 de toutes les personnes embauchées comparativement à 29,8 p. 100 l'année dernière, cette baisse est reflétée fidèlement par une augmentation de l'importance relative du personnel temporaire, qui représente maintenant 39 p. 100 de toutes les personnes embauchées par rapport à 34,7 p. 100 en 2002-2003.

3.5 EMBAUCHE POUR UNE DURÉE INDÉTERMINÉE

Par rapport à 2002-2003, globalement, l'embauche de personnes de l'extérieur nommées pour une durée indéterminée a diminué de 22 p. 100 (passant ainsi de 5 604 à 4 368). Cette situation illustre la diminution générale qu'a connue le recrutement externe. Bien que cette diminution soit, entre autres, toujours attribuable à la planification à court terme des RH, les changements apportés récemment à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor peuvent aussi avoir contribué à la diminution générale de l'embauche de personnes de l'extérieur nommées pour une durée indéterminée. Selon la nouvelle politique, les fonctionnaires qui occupent un poste pour une période déterminée n'ont besoin que de travailler pendant trois années consécutives au lieu de cinq pour être nommés à un poste pour une durée indéterminée. Grâce à ce changement à la politique, un certain nombre d'employées et d'employés nommés pour une période déterminée et ayant accumulé au moins trois années de service étaient immédiatement admissibles à un poste pour une durée indéterminée.

Il est fort probable que cette augmentation du nombre de membres du personnel dont le poste est passé d'une période déterminée à une durée indéterminée ait rendu proportionnellement moins nécessaire le recrutement externe afin de doter des postes pour une durée indéterminée. En réalité, comparativement à 2002-2003, le nombre total de nouveaux employés et de nouvelles employées nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique, est demeuré relativement stable à environ 14 150. Cela semble indiquer que la baisse enregistrée dans le recrutement externe à des postes de durée indéterminée a été compensée par une hausse du nombre d'employées et d'employés nommés pour une période déterminée (voir l'encadré ci-dessous).

Les employées et les employés nommés pour une période déterminée : l'une des principales sources de nouveaux fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée

De 2000-2001 à 2002-2003, environ 60 p. 100 des nouveaux employés et des nouvelles employées nommés pour une durée indéterminée avaient auparavant été nommés pour une période déterminée. En 2003-2004, ce pourcentage atteignait 69 p. 100.

Cette situation reflète en partie le changement apporté à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée.

Le Bureau du vérificateur général et la CFP ont tous deux émis des commentaires sur la nécessité d'intégrer complètement les plans de RH aux plans d'activités ministériels afin de mieux définir les besoins en personnel à long terme et de réduire la dépendance de la fonction publique à l'embauche temporaire. Bien que les changements apportés récemment à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée pourraient contribuer à la diminution de l'embauche de fonctionnaires nommés pour une période déterminée, si nous ne disposons pas d'une planification des RH convenable, la dépendance à l'embauche temporaire constituera vraisemblablement un problème permanent pendant des années.

3.6 ZONE NATIONALE DE SÉLECTION

Depuis le début de l'affichage des offres d'emploi sur Internet au milieu des années 1990, l'information sur les possibilités d'emploi à la fonction publique fédérale est devenue accessible à un plus grand bassin de candidates et de candidats éventuels.

Au cours des trois dernières années, une sensibilisation accrue en ce qui concerne l'utilisation de limites géographiques pour déterminer l'admissibilité aux emplois à la fonction publique, aussi connue sous le nom de « zone de sélection », a fait l'objet de préoccupations grandissantes chez les Canadiens et les Canadiennes et chez les parlementaires en ce qui concerne l'égalité d'accès. L'utilisation de zones de sélection géographiques a été soumise à un examen plus minutieux à la suite de l'adoption de la LMFP, qui a confirmé les pouvoirs de la CFP en la matière.

En réponse à ces préoccupations et pour reconnaître que les temps ont changé, nous avons révisé la politique sur la zone de sélection et examiné la possibilité d'enlever les limites géographiques des activités de recrutement auxquelles le public est admissible. En 2001, une zone nationale de sélection est devenue la norme pour tous les emplois d'agent et d'agente de niveau supérieur auxquels le public est admissible.

En 2001, une zone nationale de sélection est devenue la norme pour tous les emplois d'agent et d'agente de niveau supérieur auxquels le public est admissible.

Comme il était indiqué dans le rapport annuel de l'année dernière, les résultats de deux projets pilotes menés par la CFP en 2002 montraient que :

- en raison de l'augmentation de 128 p. 100 du nombre de demandes d'emploi, l'utilisation généralisée d'une zone nationale de sélection ne pouvait pas être soutenue par le système manuel actuel de recrutement;
- le recrutement électronique constituait une solution prometteuse parce qu'il permet la présélection informatisée d'un grand nombre de demandes d'emploi, éliminant ainsi l'un des principaux obstacles qui empêchent d'offrir les emplois de la fonction publique à l'échelle nationale.

De plus, ces résultats ont mis davantage en relief les pièges dans lesquels nous pourrions tomber si nous mettions en œuvre une zone nationale de sélection sans disposer des outils adéquats pour gérer un nombre de demandes d'emploi plus élevé. Par exemple, pour éviter d'avoir à traiter le nombre de demandes d'emploi beaucoup plus élevé généré par l'utilisation largement répandue d'une zone nationale de sélection, les gestionnaires d'embauche pourraient être tentés :

- de manipuler les qualités exigées pour un poste;
- de réduire davantage le recrutement externe;
- d'utiliser davantage d'autres pratiques d'embauche, comme l'emploi temporaire ou les contrats de services personnels.

Dans cette optique, la CFP a étudié la possibilité d'adopter une démarche mesurée et responsable selon laquelle la zone nationale de sélection serait mise en œuvre progressivement alors que des outils de recrutement modernes (comme le recrutement électronique) deviennent disponibles. Le 13 juin 2003, dans un rapport présenté aux parlementaires intitulé *Améliorer l'accès des Canadiennes et des Canadiens aux emplois de la fonction publique fédérale : Élargissement de l'utilisation des zones nationales de sélection*, la CFP a déposé son plan visant à retirer graduellement les limites géographiques des concours auxquels le public est admissible.

Dans son plan, la CFP a mis l'accent sur l'importance de garantir la disponibilité d'un système de recrutement moderne pour gérer efficacement le nombre de candidatures et de soutenir l'utilisation à grande échelle d'une zone nationale de sélection. Depuis que la CFP a exposé son plan aux parlementaires, elle a continué de travailler sur le recrutement électronique dans la mesure du possible, et elle a préparé des présentations préliminaires à l'intention du Conseil du Trésor afin de chercher à obtenir un soutien pour la rédaction d'une proposition complète sur le projet[5].

3.7 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

Pour démontrer la possibilité d'utiliser la technologie de présélection en tenant compte des exigences de la fonction publique fédérale, la CFP a pris l'initiative d'élaborer un prototype de recrutement électronique pour certains types d'emplois. Connu sous le nom de Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), ce prototype a affiché des résultats prometteurs jusqu'à présent. Depuis le lancement du SRFP en avril 2003 dans la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario, la CFP a continué d'améliorer sa capacité d'agir en matière de présélection électronique. En décembre 2003, l'utilisation du prototype a été étendue à la région du Centre et du Sud de l'Ontario.

En 2003-2004, environ 40 p. 100 des emplois affichés dans ces deux régions, de même que plusieurs postes dotés par l'entremise des répertoires, ont été traités à l'aide de la présélection électronique, ce qui a réduit considérablement la présélection manuelle que doivent effectuer les gestionnaires d'embauche. Par exemple, le nombre moyen de demandes pour les emplois affichés dans le SRFP s'élevait à 237, alors que le nombre moyen de demandes présentées aux gestionnaires d'embauche était de 34. Sans ce nouveau système informatisé, ces derniers auraient eu à présélectionner manuellement la plupart des demandes reçues.

5. En juillet 2004, la CFP a obtenu l'approbation préliminaire de son projet de même qu'un montant de 3,5 millions de dollars qui servira à la rédaction d'une présentation au Conseil du Trésor en vue de l'approbation définitive du projet. Cette présentation devrait être complétée au cours du dernier trimestre du présent exercice.

Du point de vue d'un postulant ou d'une postulante, le recrutement électronique est un moyen de recevoir de la rétroaction en ligne, et ce, en temps opportun. De plus, comme les systèmes électroniques exigent que les gestionnaires d'embauche précisent clairement d'avance les exigences du poste, les postulants et les postulantes peuvent mieux cibler leur recherche d'emploi et avoir une meilleure idée du processus de présélection.

Du point de vue d'un ou d'une gestionnaire d'embauche, le recrutement électronique fournit rapidement un nombre gérable de présentations de grande qualité et se veut un moyen de surveiller les activités de recrutement et d'en faire rapport.

Quand elle a élaboré ce prototype, la CFP y a incorporé des normes qui assurent la protection du principe du mérite, le respect des politiques pangouvernementales (p. ex. équité en matière d'emploi, langues officielles) et la compatibilité avec les systèmes ministériels actuels de gestion des ressources humaines. Étant donné que ce prototype a été créé conformément au cadre législatif actuel et que le cadre de politique de la nouvelle LEFP est en train de prendre forme, des améliorations à sa structure seront apportées afin de mettre à profit les nouveaux assouplissements en dotation.

Le Centre de psychologie du personnel de la CFP évalue actuellement le SRFP sur le plan de la fiabilité psychométrique, de la validité et du respect du principe du mérite, et tente de cerner les éventuelles répercussions négatives sur les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les résultats préliminaires des évaluations sont positifs et apportent un soutien à la démarche rigoureuse adoptée par la CFP dans l'élaboration de ce prototype. L'une des constatations essentielles du rapport d'évaluation est que la méthode de présélection électronique du SRFP a surclassé la méthode manuelle traditionnelle sur le plan de l'efficacité et en ce qui concerne la qualité d'ensemble des candidates et des candidats présentés aux ministères. Une deuxième constatation essentielle est que les membres des groupes de minorités visibles sont présélectionnés dans des proportions égales ou supérieures à leur représentation dans le bassin de postulants et de postulantes, ce qui donne à penser que l'outil n'a aucune répercussion néfaste sur ce groupe. Avec le temps, au fur et à mesure que les données seront disponibles, des analyses semblables seront réalisées pour les Autochtones, les personnes handicapées et les femmes.

La CFP étudie la possibilité de créer un système de recrutement électronique pour tous les ministères et tous les organismes. Non seulement un tel système assurerait le respect du principe du mérite et accroîtrait l'égalité d'accès des Canadiens et des Canadiennes aux emplois à la fonction publique fédérale, mais il placerait aussi la CFP et les ministères en meilleure position pour assumer les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités qu'entraînera vraisemblablement la modernisation des RH.

Pour permettre la mise en œuvre complète de la structure du prototype, avec les fonctionnalités reconnues pour soutenir la nouvelle LEFP et un accès accru, la CFP envisage de s'orienter vers une collaboration entre le secteur public et le secteur privé, où le secteur privé fournirait l'infrastructure technologique, alors que la CFP serait responsable du contenu et des normes du système. Une telle collaboration permettrait à la CFP de mieux tirer profit de son investissement dans le recrutement électronique en s'assurant que les technologies et les processus normalisés sont conformes non seulement aux valeurs et aux politiques de dotation de la fonction publique, mais aussi aux politiques et aux normes relatives à la technologie à la fonction publique fédérale.

Toutefois, la technologie n'est qu'un aspect du défi que représente la conception d'un système de recrutement électronique. Un tel système doit aussi être appuyé par un cadre de gouvernance adéquat. À cette fin, la CFP a concentré ses efforts sur la création d'une infrastructure de gouvernance qui assure une responsabilité et une responsabilisation adaptées, et ce, dans le but de garantir le succès de la mise en œuvre du recrutement électronique en collaboration avec ses partenaires et les intervenants et les intervenantes des ministères.

3.8 UTILISATION DE RAYONS POUR DÉFINIR LES ZONES DE SÉLECTION DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Entre-temps, la CFP continue d'explorer d'autres avenues pour accroître l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux emplois de la fonction publique. Ainsi, en décembre 2002, la CFP a révisé sa politique sur la zone de sélection dans les provinces de l'Atlantique. Avant décembre 2002, la détermination des zones de sélection dans la région de l'Atlantique variait d'une province à l'autre. Cette pratique avait suscité chez certains Canadiens et certaines Canadiennes ainsi que chez des parlementaires des inquiétudes quant à une présumée absence de transparence et d'uniformité dans la définition des zones de sélection dans le Canada atlantique.

Afin d'améliorer la transparence et l'accès, la CFP a exécuté un projet pilote visant à normaliser la façon de définir les zones de sélection dans les provinces de l'Atlantique. À cette fin, des rayons standards ont été établis afin de définir les zones locales et régionales de sélection applicables aux possibilités de recrutement dans cette région.

Les rayons locaux et régionaux suivants ont été établis :

zone locale : 75 km en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard et 150 km à Terre-Neuve-et-Labrador

zone régionale : 200 km en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard et 600 km à Terre-Neuve-et-Labrador

Étant donné que les rayons standards s'appliquent à toutes les possibilités d'emploi n'utilisant pas de zone nationale de sélection, les candidates et les candidats savent à l'avance s'ils y sont admissibles, selon le lieu de travail.

Une évaluation de la première année du projet pilote a permis de conclure que ses principaux objectifs, qui étaient d'accroître la transparence et l'accès, ont été atteints. L'évaluation a également fait ressortir des éléments à améliorer, par exemple, l'atteinte des objectifs relatifs à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles. Par suite de cette évaluation, la CFP envisage l'application de rayons plus grands afin d'aider les ministères à atteindre leurs objectifs sur le plan de la représentation aux fins de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles. Compte tenu des résultats de l'évaluation, la CFP a décidé de continuer d'utiliser des rayons standards dans les provinces de l'Atlantique jusqu'à l'adoption d'une zone nationale de sélection.

3.9 RECRUTEMENT DE CANADIENNES ET DE CANADIENS BILINGUES : PLAN D'ACTION POUR LES LANGUES OFFICIELLES

En mars 2003, le gouvernement fédéral a diffusé le Plan d'action pour les langues officielles afin de revitaliser et de soutenir la dualité linguistique du Canada. Ce plan comporte des mesures destinées à créer une fonction publique exemplaire. En matière de recrutement pour des emplois bilingues, un des défis auxquels se heurte la fonction publique est le fait que les recrues éventuelles ne semblent pas bien comprendre les exigences en matière de langues officielles à la fonction publique. En conséquence, nombre de candidates et de candidats éventuels peuvent s'éliminer ou, à l'inverse, surestimer leur connaissance de la deuxième langue officielle.

Même si la détermination des exigences linguistiques des emplois bilingues incombe aux gestionnaires d'embauche, la CFP joue un rôle essentiel lorsqu'il s'agit d'informer les Canadiennes et les Canadiens au sujet des exigences des emplois bilingues à la fonction publique ainsi que de la méthode utilisée pour évaluer la connaissance de la seconde langue officielle.

Dans le contexte du plan, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC)[6] et la CFP ont conjointement mis au point une approche quinquennale afin d'accroître le recrutement de candidates et de candidats pour des emplois bilingues à la fonction publique.

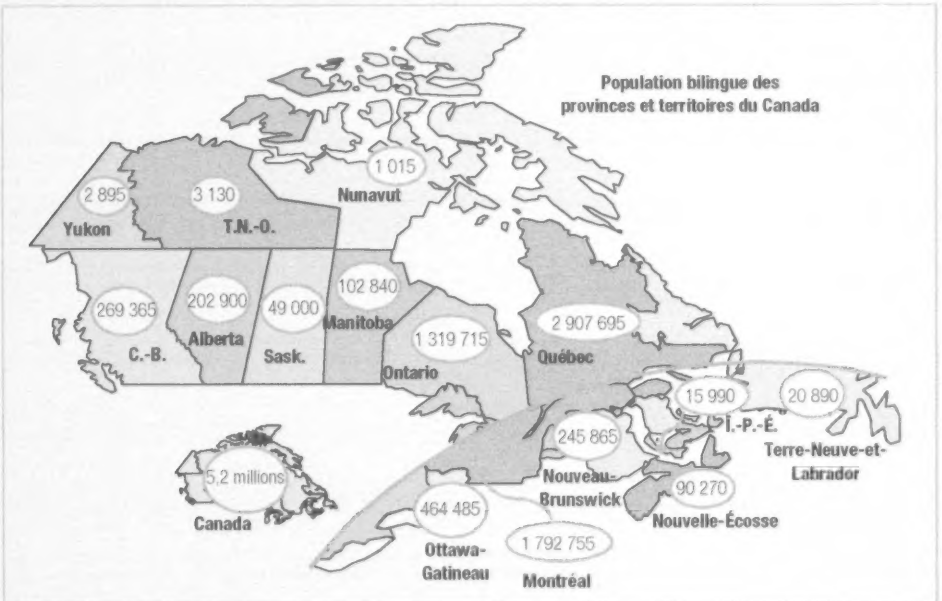
En 2003-2004, la CFP s'est surtout efforcée d'ouvrir la voie à la stratégie quinquennale. Parmi les principales réalisations, la CFP a :

- effectué une analyse démographique portant sur les Canadiens et les Canadiennes bilingues;
- produit un DVD expliquant les exigences liées à la seconde langue officielle ainsi que la méthode utilisée pour évaluer la connaissance de la seconde langue officielle à la fonction publique afin de donner de l'orientation aux candidates et aux candidats éventuels;
- dressé une liste préliminaire des établissements d'enseignement offrant des programmes d'immersion ou de formation en langue seconde afin de mieux cibler les efforts de marketing et d'explorer des possibilités de partenariats;
- modifié ses formulaires de demande d'emploi et ses systèmes d'information afin de mieux suivre l'information sur les concours publics visant des emplois bilingues;
- créé des liens avec des initiatives ministérielles au niveau local afin de mettre l'information en commun, d'éviter les dédoublements et de sensibiliser les ministères et les organismes aux activités de recrutement pour des emplois bilingues;
- élaboré un cadre d'évaluation visant à surveiller et à mesurer l'atteinte des objectifs du projet et de suivre l'information s'y rapportant.

6. L'AGRHFPC a été créée le 12 décembre 2003. Cette agence regroupe certains services auparavant offerts par le Secrétariat du Conseil du Trésor et la CFP. Ce faisant, elle met l'accent sur les questions liées à la gestion des RH.

L'analyse démographique a permis de dégager la répartition des Canadiennes et des Canadiens bilingues et leurs principales caractéristiques, comme la première langue officielle, l'âge et le niveau d'études. On souhaitait ainsi être en mesure de mieux cibler les efforts de recrutement bilingue dans l'avenir. L'analyse a été effectuée par Conseils et Vérification Canada à l'aide des données du Recensement de 2001[7].

Comme le démontre la carte, c'est au Québec que l'on retrouve la plus grande population bilingue (2,9 millions); viennent ensuite l'Ontario (1,3 million) et la Colombie-Britannique (269 000). La province ayant la plus petite population bilingue est l'Île-du-Prince-Édouard (16 000).



L'analyse démographique a également révélé que la province comptant le pourcentage le plus élevé de personnes bilingues est le Québec (41 p. 100), suivi du Nouveau-Brunswick (34 p. 100), de l'Île-du-Prince-Édouard (12 p. 100) et de l'Ontario (12 p. 100). C'est à Terre-Neuve-et-Labrador (4 p. 100) que l'on retrouve le plus faible pourcentage de personnes bilingues.

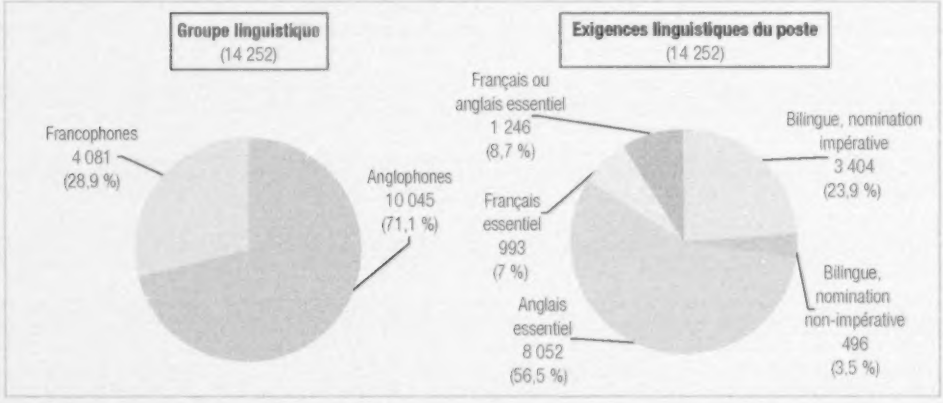
En 2004-2005, la CFP s'efforcera de renforcer ses communications à l'intention des Canadiens et des Canadiennes concernant les exigences linguistiques et l'évaluation de langue seconde à la fonction publique.

7. L'information est fondée sur l'autoévaluation.

En 2004-2005, la CFP s'efforcera de renforcer ses communications à l'intention des Canadiens et des Canadiennes concernant les exigences linguistiques et l'évaluation de langue seconde à la fonction publique. À cette fin, la CFP améliorera son site Web et cherchera des occasions de faire des exposés s'adressant : à des établissements d'enseignement postsecondaire offrant des programmes d'immersion ou de formation en langue seconde; à des groupes d'intérêt ciblés comme des associations représentant les minorités de langues officielles; au public en général intéressé à en savoir plus sur le recrutement pour des postes bilingues à la fonction publique; et aux comités, aux réseaux ainsi qu'aux ministères et aux organismes de la fonction publique qui prennent part au recrutement pour des emplois bilingues.

Comme l'illustrent les graphiques ci-après, sur le plan des groupes linguistiques, les anglophones représentent 71,1 p.100 des personnes nouvellement nommées à la fonction publique et les francophones, 28,9 p. 100. Pour ce qui est des exigences linguistiques des postes auxquels les nouvelles recrues sont nommées, la majorité (56,5 p. 100) sont désignés « anglais essentiel » alors que près du quart (23,9 p. 100) sont désignés « bilingues à nomination impérative ».

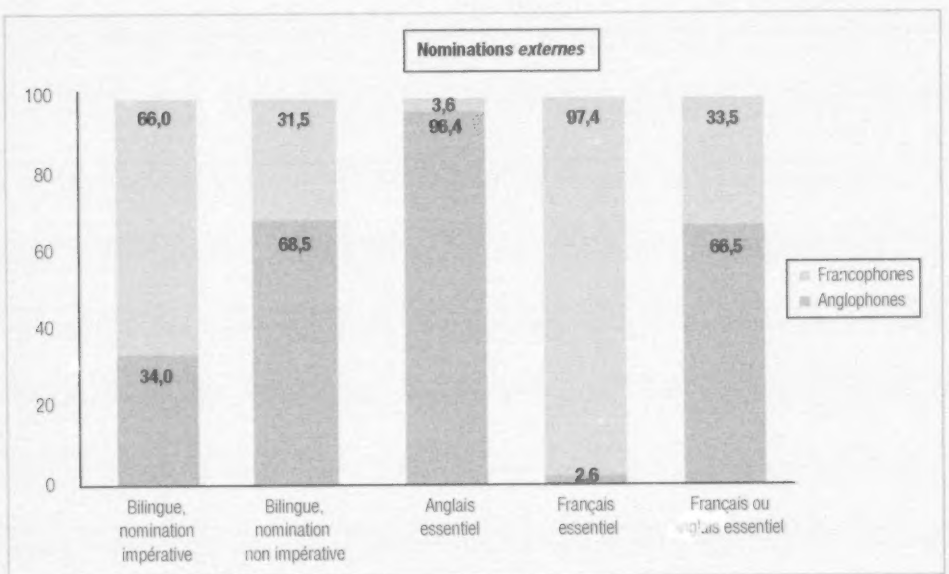
Nombre et pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste 2003-2004*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

Le graphique suivant indique que ce sont presque exclusivement des anglophones qui sont nommés à des postes portant la mention « anglais essentiel ». De même, ce sont presque exclusivement des francophones qui sont nommés à des postes comportant la mention « français essentiel ». Pour ce qui est des postes désignés à nomination non impérative ou « anglais » ou « français essentiel », la répartition des francophones et des anglophones est semblable à celle observée dans le recrutement en général. Toutefois, en ce qui a trait à des postes bilingues à nomination impérative, les francophones sont beaucoup plus susceptibles que les anglophones d'être nommés, et ils représentent 66 p. 100 de toutes ces nominations.

Pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste 2003-2004*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

3.10 RENOUVELLEMENT GRÂCE AU RECRUTEMENT DE JEUNES

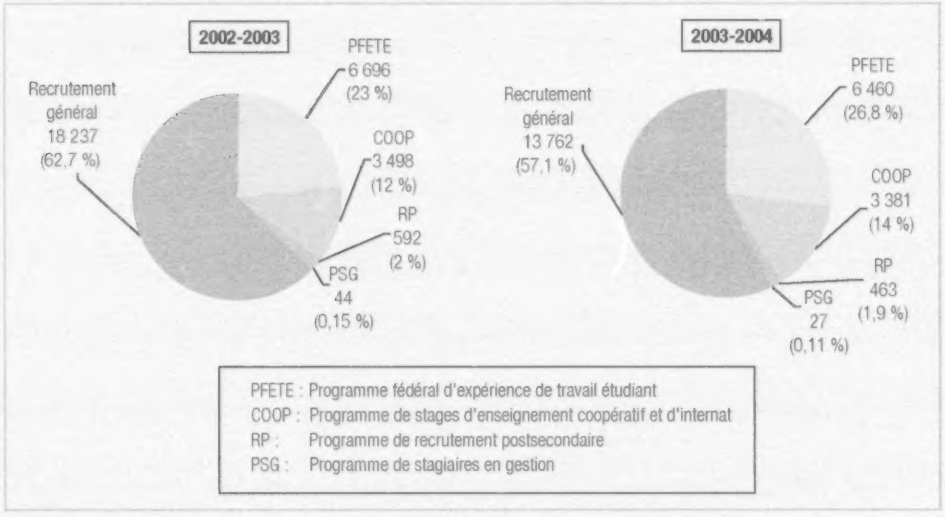
La fonction publique dispose de divers programmes et mécanismes de recrutement et de perfectionnement destinés à accroître sa capacité d'attirer et d'embaucher des titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires ainsi que des personnes complétant des études postsecondaires. Parmi les programmes de recrutement, notons :

- le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)
- le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP)
- le Programme de recrutement postsecondaire (RP)
- le Programme de stagiaires en gestion (PSG)
- le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)[8].

Ces programmes offrent aux organisations des moyens efficaces de rajeunir leur effectif et d'atteindre leurs objectifs en matière de recrutement.

Les graphiques qui suivent illustrent la répartition du recrutement général et des programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes.

Répartition des recrues selon les programmes de recrutement*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

8. Le 1er avril 2004, le PSG et le PFAE, de même que le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme de préqualification des sous-ministres adjoints et Échanges Canada, ont été transférés à l'AGRHFPC.

3.10.1 PFETE et COOP

Le PFETE et le programme COOP permettent à nombre d'étudiants et d'étudiantes de faire leurs premiers pas à la fonction publique. Ils peuvent aussi ouvrir la voie à de nombreuses autres possibilités, y compris celle d'une intégration à un emploi permanent à la fonction publique. En conséquence, le processus d'embauche des étudiants et des étudiantes doit non seulement être juste et équitable, mais il doit également être perçu comme tel.

Coup d'œil sur les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes

En 2003-2004, 9 841 étudiantes et étudiants ont été embauchés par le biais des programmes pour étudiants et pour étudiantes, soit :

- 6 460 par le PFETE
- 3 381 par le programme COOP.

D'après le suivi effectué en novembre 2003, les ministères et les organismes se conforment aux mesures correctives mises en place à la suite de la vérification du PFETE de 2002.

PFETE : Par suite d'une vérification spéciale du PFETE effectuée en 2002-2003, nous avons demandé à tous les administrateurs généraux et à toutes les administratrices générales de revoir la façon dont le programme est administré dans leur organisation afin de s'assurer que les irrégularités sont corrigées, le cas échéant. En plus de cet examen, qui a révélé l'existence de risques importants de préjumelage (voir à cet égard le rapport annuel de la CFP de l'an dernier), de nombreuses organisations ont mis en place des mécanismes de contrôle interne afin de s'assurer que le programme est utilisé à bon escient et de réaffirmer leur engagement à l'égard de son but et de ses valeurs. Quant à elle, la CFP a mis en œuvre un plan d'action complet comportant une approche à l'échelle nationale destinée à :

- améliorer la compréhension du programme;
- renforcer les protections systémiques limitant les risques de préjumelage;
- renforcer le rôle de surveillance du personnel de première ligne de la CFP.

D'après le suivi effectué en novembre 2003, les ministères et les organismes se conforment aux mesures correctives mises en place à la suite de la vérification du PFETE de 2002.

Programme COOP : Par suite des inquiétudes formulées par des fonctionnaires de la CFP concernant l'intégrité de la dotation dans le cadre du programme COOP, une lettre a été envoyée aux chefs du personnel de tous les ministères et de tous les organismes en février 2004, réitérant l'importance de respecter les valeurs de la fonction publique lors de l'embauche d'étudiants et d'étudiantes par le truchement du programme COOP.

INTÉGRATION DES ÉTUDIANTS ET DES ÉTUDIANTES

L'intégration des étudiants et des étudiantes permet aux gestionnaires d'embaucher des titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires récent à la fonction publique. Pour être intégrés, les étudiantes et les étudiants doivent être qualifiés et avoir déjà travaillé à la fonction publique dans le cadre du PFETE ou du programme COOP.

De nombreuses organisations ont signalé envisager sérieusement l'utilisation du mécanisme d'intégration, car elles y voient un outil de gestion de carrière positif et efficace. Néanmoins, la CFP s'inquiète du fait que les gestionnaires d'embauche ne semblent pas tous et toutes connaître les assouplissements mis à leur disposition en matière de dotation, comme l'intégration des étudiants et des étudiantes. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, un sondage sur les nominations effectué par la CFP indiquait que 35 p. 100 des gestionnaires ne connaissaient pas cette méthode de dotation et qu'environ 55 p. 100 des gestionnaires ne s'en étaient jamais prévalus.

3.10.2 PROGRAMME DE RECRUTEMENT POSTSECONDAIRE

Le Programme de recrutement postsecondaire (RP) a été conçu pour aider les ministères et les organismes à combler leurs besoins en matière de RH en leur offrant la possibilité de recruter des diplômés et des diplômées universitaires tout au long de l'année.

Le programme de RP attire de nouvelles diplômées et de nouveaux diplômés d'une vaste gamme de disciplines pour des emplois au niveau d'entrée dans les catégories de l'Administration, du Service extérieur, Scientifique et professionnelle. Depuis quelques années, nous avons abondamment investi dans la promotion du RP comme outil de recrutement viable et nous avons travaillé activement à améliorer le programme de manière à ce qu'il réponde mieux aux besoins des ministères et des organismes. Parmi les principaux changements apportés, mentionnons :

- la mise au point d'une nouvelle technologie pour supporter le programme;
- la possibilité d'utiliser le RP tout au long de l'année;
- la création d'un répertoire de titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires.

Ces changements ont suscité, dans le rapport de mai 2003 de la vérificatrice générale, des commentaires favorables à l'égard de la CFP pour avoir réussi à remodeler le programme de RP.

Campagne de RP de l'automne 2003 : Bien qu'il soit possible d'afficher des parcours de carrière dans le cadre du RP à longueur d'année, la plupart des ministères y ont recours à cette fin à l'automne. Ainsi, lors de la campagne de recrutement de l'automne 2003, quelque 22 000 diplômés et diplômées universitaires de partout au pays et de l'étranger ont posé leur candidature à 17 parcours de carrière différents. En tenant compte du fait que certains candidats et certaines candidates ont présenté une demande pour plus d'un parcours de carrière et que certains parcours de carrière exigeaient l'administration d'un ou de plusieurs examens, la CFP a administré environ 27 000 examens. Bien que la CFP ait présenté 9 038 candidats et candidates aux ministères, moins de 500 ont été embauchés, dont 294 nommés à des postes de durée indéterminée.

Tel qu'on le mentionnait dans le rapport annuel de l'an dernier, la CFP et le Bureau du vérificateur général s'inquiètent tous deux de la chute du nombre de nominations faites par l'entremise du programme de RP.

Répertoire général du RP : Outre les parcours de carrière qu'offrent les campagnes du RP, la CFP tient également un répertoire général de titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires. Ce répertoire a été créé afin d'offrir aux ministères la possibilité de recruter de nouveaux diplômés et de nouvelles diplômées en obtenant des présentations directement de la CFP sans avoir à afficher les postes. Ce répertoire est à la disposition de tous les ministères à longueur d'année partout au Canada pour doter une gamme de postes d'agent ou d'agente exigeant un diplôme universitaire. En 2003-2004, environ 10 000 postulants et postulantes se sont inscrits au répertoire général du RP. Environ 58 p. 100 de ces derniers ont subi des examens.

Toutefois, moins de 1 p. 100 (92) de ces mêmes personnes ont été embauchées à la fonction publique pour des postes de durée indéterminée. Comme le signalait la vérificatrice générale en mai 2003, les ministères et les organismes n'ont fait que des progrès limités dans l'élaboration de plans des RH stratégiques. Nombre de gestionnaires d'embauche « continuent de recourir à l'expédient qu'est l'embauche à court terme, même s'ils ont la possibilité de recruter au moyen d'un programme souple et rapide » comme le répertoire du RP. En conséquence, le répertoire du RP, bien qu'accessible à longueur d'année, n'a pas été utilisé aussi généralement que prévu lors de son lancement.

Parallèlement, nous explorons d'autres avenues pour promouvoir davantage le programme de RP et pour obtenir des ministères et des organismes l'engagement ferme de prendre en compte et d'utiliser le RP afin de combler leurs besoins en matière de recrutement.

Nous explorons d'autres avenues pour promouvoir davantage le programme de RP et pour obtenir des ministères et des organismes l'engagement ferme de prendre en compte et d'utiliser le RP afin de combler leurs besoins en matière de recrutement.

3.10.3 PROGRAMME DE STAGIAIRES EN GESTION

L'objectif du Programme de stagiaires en gestion (PSG) est de recruter et de former des candidates et des candidats hautement qualifiés pour des postes de gestion à la fonction publique. Il donne à des diplômées et des diplômés talentueux et à des employées et des employés prometteurs la chance de devenir les chefs de file d'une fonction publique représentative et diversifiée. Le PSG :

- permet d'acquérir une expérience pratique de travail par le biais d'affectations dans les ministères et les organismes;
- comporte un volet de formation théorique qui vise à compléter l'expérience acquise en emploi en mettant l'accent sur les connaissances et les compétences fondamentales que doivent posséder les gestionnaires de la fonction publique;
- offre une série de cours ayant pour toile de fond les grands enjeux liés à la gestion tels que la gouvernance, l'élaboration de politiques, le service au public ainsi que les valeurs et l'éthique.

Au 31 mars 2004, le PSG comptait 266 participantes et participants; 47 d'entre eux avaient été recrutés par la CFP au nom de diverses organisations pendant l'exercice 2003-2004[9].

Les diplômés et les diplômées du PSG accèdent plus rapidement à des postes de direction

Une étude de la CFP menée en 2003 a démontré que les diplômés et les diplômées du PSG accèdent plus rapidement à des postes du groupe de la direction (EX) qu'un groupe similaire représentatif de la population de la fonction publique. D'après les résultats de l'étude, parmi les diplômés et les diplômées du PSG, un sur cinq (19 p. 100) de ceux et celles qui ont commencé le programme à deux niveaux sous le niveau EX ont accédé à des postes du groupe de la direction dans les cinq ans suivant la fin de leurs études, comparativement à 12 p. 100 des personnes n'ayant pas participé au PSG.

9. Y compris les participants et les participantes en formation linguistique.

3.11 L'AVENIR DE LA PRESTATION DES SERVICES À LA CFP

La LMFP a modifié en profondeur les attentes quant à la façon dont nos services de recrutement et d'évaluation seront offerts dans l'avenir. Dans le passé, nous avions conservé en grande partie les pouvoirs de recrutement externe. Or, depuis quelques années, nous avons favorisé la délégation de ces pouvoirs.

La délégation nous permet de nous départir graduellement d'un certain nombre de services et nous donne l'occasion d'investir davantage dans notre fonction de surveillance. La CFP conserve toutefois un rôle, quoique différent, en matière de prestation des services, car elle possède l'expertise dans les domaines du recrutement et de l'évaluation. Il est par ailleurs nécessaire de disposer d'une masse critique d'expertise, dont les ministères délégataires pourront se prévaloir pour la prestation efficace de leurs services. Dans un régime de dotation dont les pouvoirs sont entièrement délégués, les organisations doivent disposer d'une plus grande marge de manœuvre lorsqu'il s'agit de déterminer l'option, en matière de prestation de services, qui convient le mieux à leurs besoins et à leur réalité. Parmi ces options, mentionnons :

- la prise en charge de leurs propres services;
- le partenariat avec d'autres ministères;
- le recours à un fournisseur de services de l'intérieur ou de l'extérieur de la fonction publique;
- une combinaison de ces options.

Nous sommes actuellement à établir une distinction plus nette entre notre rôle de surveillance de la dotation de la fonction publique et celui de fournisseur de services aux ministères et aux organismes.

Comme il est à prévoir que nombre d'organisations désireront examiner toutes les options qui s'offrent à elles, notre défi sera de mettre au point des modèles de prestation des services suffisamment souples pour répondre aux besoins des ministères et des organismes tout en offrant les conditions permettant d'assurer une surveillance efficace de ces services.

Nous sommes actuellement à établir une distinction plus nette entre notre rôle de surveillance de la dotation de la fonction publique et celui de fournisseur de services aux ministères et aux organismes. En cette période de transition, nous voulons nous assurer que notre volet prestation de services sera bien positionné parmi les options qui s'offrent aux ministères et aux organismes. Pour ce faire, nous sommes à prendre les mesures qui s'imposent.

Comme on le précise dans la LMFP, l'employeur sera responsable de la détermination des besoins en matière de ressources humaines à l'échelle de la fonction publique fédérale. Aussi celui-ci devra-t-il faire preuve de leadership lorsqu'il s'agira de déterminer le rôle que peuvent jouer les programmes de recrutement centraux comme le PFETE et le RP pour répondre aux besoins de la fonction publique fédérale.

3.12 CONCLUSION

La fonction publique doit demeurer proactive afin de demeurer un chef de file en matière de recrutement et de se préparer à la vague des départs à la retraite des *baby-boomers*. Même si nous continuons de nous assurer de l'existence d'outils comme le RP et le recrutement électronique pour aider les organisations à se préparer à la modernisation, peu de progrès véritables sont envisageables sans l'établissement d'un lien entre la planification des RH et la planification des activités. De plus, la délégation accrue des pouvoirs de recrutement aux ministères et aux organismes exigera un leadership solide de la part de l'employeur en ce qui a trait aux questions de recrutement ministériel. De la même manière, il faudra une meilleure coordination des stratégies et des efforts de recrutement de tous les intervenants et de toutes les intervenantes.

CHAPITRE 4 : VÉRIFICATIONS, APPELS ET ENQUÊTES

CHAPITRE 4 : VÉRIFICATIONS, APPELS ET ENQUÊTES

4.1 INTRODUCTION

Comme nous l'avons noté dans les chapitres précédents, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) trace une nouvelle voie pour la Commission de la fonction publique (CFP). En effet, le mandat de la CFP est maintenant axé sur les politiques et les procédures visant à protéger l'intégrité du processus de nomination et sur l'établissement d'un juste équilibre entre la délégation de pouvoirs assortie de la responsabilisation. Nous serons de plus responsables d'assurer un leadership et de fixer des normes. Notre rôle de surveillance consistera :

- à surveiller et à évaluer le rendement du système de dotation;
- à communiquer aux ministères les exigences, le rendement attendu et les améliorations à apporter;
- à faire rapport de nos constatations au Parlement.

Afin d'assurer une surveillance adéquate, il nous faut entreprendre une vaste gamme de vérifications et d'enquêtes.

4.2 VÉRIFICATIONS

Les vérifications, combinées à d'autres mécanismes de collecte d'information, sont des outils importants pour évaluer l'état général du système de dotation. Nous coordonnons les travaux de nos équipes de vérification avec ceux de la collectivité de la vérification en général afin d'obtenir des résultats de façon efficiente et efficace.

Capacité d'agir en matière de vérification : Dans le cadre de notre fonction de surveillance, nous sommes à bâtir notre capacité d'agir en matière de vérification par l'embauche et la formation de vérificateurs et de vérificatrices; nous leur offrons les outils de travail nécessaires et nous mettons en place l'infrastructure requise pour faire rapport des résultats des vérifications.

Types de vérifications : Afin d'assurer la couverture complète de notre « univers » de vérification des ministères et des organismes régis par l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), nous procédons à divers types de vérifications :

- des vérifications cycliques;
- des vérifications axées sur des enjeux découlant de notre cadre de gestion du risque;
- des vérifications ponctuelles ou urgentes lorsque la nécessité d'une vérification immédiate a été signalée.

4.2.1 VÉRIFICATION DU COMMISSARIAT À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Au printemps 2003, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes a tenu des audiences afin d'examiner les prévisions budgétaires du Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP). À la suite de ces audiences, on nous a demandé d'examiner la gestion de la dotation au CPVP, les processus de dotation ainsi que l'application de la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail en ce qui a trait aux processus de nomination.

Nous avons effectué une vérification du CPVP et publié notre rapport en septembre 2003.

Les problèmes : Notre équipe de vérification a constaté que la gestion et le fonctionnement du recrutement, de la dotation et des promotions au CPVP étaient entachés de graves irrégularités. Même si certaines mesures d'embauche et de promotion au CPVP respectaient en principe les exigences législatives, les valeurs de dotation sous-jacentes à ces exigences n'avaient pas été respectées. En plus de diverses opérations qui n'étaient pas conformes aux cadres législatif et stratégique applicables, l'équipe a constaté l'absence de certains éléments clés du système de contrôle de gestion de la dotation. Il s'agissait notamment de :

- l'absence d'une communication transparente avec le personnel sur les possibilités d'embauche et de promotion;
- l'absence de clarté entre les gestionnaires et les professionnels et les professionnelles des ressources humaines sur les rôles et les responsabilités;
- l'absence de rapports réguliers à l'équipe de gestion sur les tendances en dotation.

Recommandations de la vérification[10] : Avant le début de la vérification, la CFP avait imposé certaines conditions aux pouvoirs délégués au CPVP pour la dotation des postes autres que ceux de cadre de direction et retiré la délégation des pouvoirs visant toute nomination à un poste de cadre de direction. L'équipe de vérification a recommandé le maintien de ces conditions jusqu'à ce que soit réalisé un suivi de la vérification. Parmi les autres recommandations, le CPVP devait :

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie de dotation;
- subdéléguer les pouvoirs de dotation à des personnes connaissant bien la question.

Suivi de la vérification (2004) : Les résultats du suivi de la vérification indiquent que le CPVP a fait certains progrès pour donner suite aux constatations et aux recommandations de la vérification de 2003. En dépit d'efforts non négligeables toutefois, les dates prévues pour la réalisation des améliorations n'ont pas été respectées. Tout particulièrement, le CPVP n'a pas encore élaboré, mis en œuvre et communiqué sa stratégie de dotation. Il n'a pas non plus mis en place le système requis de contrôle et de production de rapports. En se fondant sur la façon dont le CPVP aborde les diverses opérations de dotation, la CFP conclut qu'il faudra multiplier les efforts pour démontrer que les valeurs de dotation sont respectées et que les efforts pour changer la philosophie de gestion se poursuivent. La CFP maintient les conditions imposées à la dotation au CPVP jusqu'à ce qu'elle soit convaincue que la capacité d'agir en matière de gestion et de ressources humaines est en place et qu'elle permet la prestation de conseils avisés en matière de dotation à la direction du CPVP.

4.2.2 ÉTUDE CONCERNANT LA CAPACITÉ DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DE SURVEILLER LA DOTATION FONDÉE SUR LES VALEURS ET D'EN FAIRE RAPPORT

Dans notre précédent rapport annuel, nous avions indiqué que la CFP s'apprêtait à entreprendre une étude portant sur la capacité des ministères et des organismes de surveiller leur gestion de la dotation et d'en faire rapport. La CFP a réalisé cette étude afin de continuer d'aider au perfectionnement et au renforcement des outils de responsabilisation; il s'agit là d'une tâche particulièrement importante dans les préparatifs en vue de la mise en œuvre de la LEFP.

10. Le rapport complet se trouve à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/centres/opc/report-rapport_f.htm

Selon les conclusions de l'étude, au sein de la collectivité des ressources humaines (RH), on reconnaît généralement l'importance des mesures de rendement en dotation, qui permettent aux ministères de rendre compte de l'usage qu'ils font des pouvoirs de dotation que la CFP leur délègue. Or, on constate aussi que certains problèmes doivent être corrigés. L'étude a cerné certains facteurs qui nuisent à la capacité des ministères et des organismes de rendre compte de leur rendement en dotation :

- l'insuffisance des ressources affectées à la surveillance et aux rapports;
- le manque de coordination entre les principaux partenaires au sein du ministère ou de l'organisme pour la rédaction des rapports sur la responsabilisation en dotation;
- le manque de formation et de perfectionnement en ce qui a trait à la rédaction de rapports de responsabilisation;
- l'absence de mesures claires par rapport auxquelles il est possible d'évaluer le rendement en dotation.

Si, dans l'étude, on souligne la nécessité d'améliorer les outils et les systèmes de collecte d'information, les problèmes les plus urgents ont trait au manque de ressources et d'expertise. Ces problèmes sont urgents, non seulement dans le contexte des défis d'aujourd'hui, mais également dans l'optique de la mise en œuvre imminente de la LMFP, qui préconise la délégation accrue des pouvoirs de dotation (voir également le chapitre 1).

4.3 APPELS ET ENQUÊTES

Nous offrons deux processus de recours indépendants à l'appui de saines pratiques de dotation afin de protéger l'intérêt du public et de favoriser l'application du mérite, de la justice, de l'égalité d'accès et de la transparence en dotation.

4.3.1 APPELS

Conformément à l'article 21 de l'actuelle LEFP, sont entendus, les appels interjetés par les candidates non reçues et les candidats non reçus à une nomination consécutive à un processus de sélection de la fonction publique. Si l'appel est accueilli, la CFP prescrit les mesures correctives qui s'imposent pour corriger l'irrégularité dans le processus de sélection.

4.3.2 ENQUÊTES

Les enquêtes portent sur de présumées violations de l'actuelle LEFP et du *Règlement* connexe et concernent des irrégularités dans les processus de dotation qui ne peuvent faire l'objet d'un appel. Il peut s'agir, par exemple :

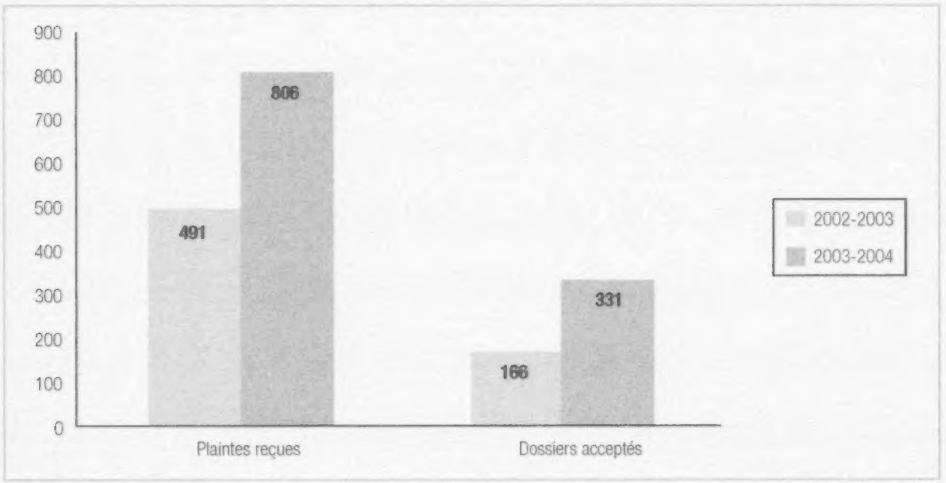
- de questions touchant les qualités énumérées dans un avis de concours;
- de préoccupations au sujet d'une mutation;
- d'allégations de pratiques frauduleuses dans un processus de sélection (p. ex. contrefaçon d'un diplôme d'études);
- de problèmes sur le plan des évaluations;
- de préoccupations quant à l'utilisation que fait un ministère des pouvoirs de dotation qui lui sont délégués.

Si les allégations sont fondées, nous prescrivons des mesures correctives telles que le retrait du nom d'une candidate ou d'un candidat d'une liste d'admissibilité établie à la suite d'un concours; la révocation d'une nomination; et la réévaluation de candidats ou de candidates.

Services de résolution des conflits à l'amiable : Nous offrons également ce genre de services – sur les recours ayant trait à des questions de dotation – aux ministères, aux syndicats, aux autres organisations et aux individus. Parmi ces services, mentionnons :

- la médiation,
- l'intervention précoce,
- la formation,
- l'assistance professionnelle,
- les conseils et les services d'aide.

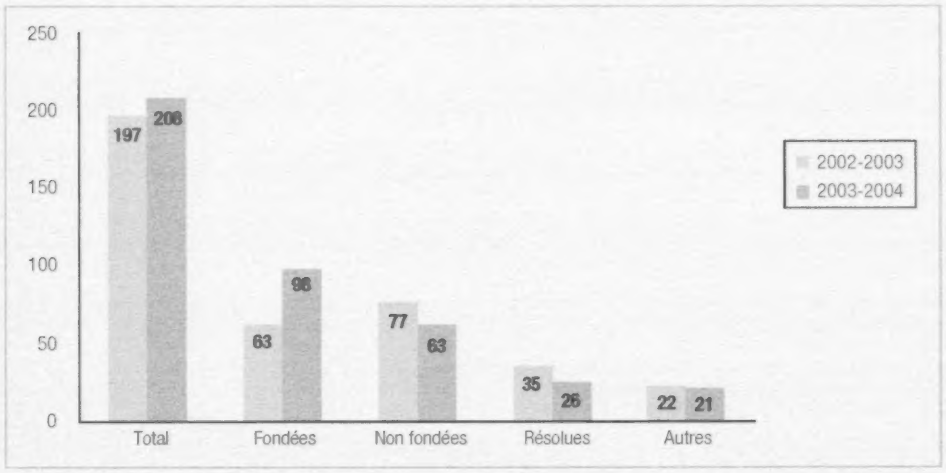
Enquêtes : Nombre de plaintes reçues et nombre de dossiers acceptés



L'augmentation notable des plaintes reçues en 2003-2004 (64 p. 100) est attribuable à plusieurs grands groupes de plaintes touchant trois différents ministères ou organismes. Les problèmes soulevés ont trait aux listes d'admissibilité ou aux nominations par concours, aux nominations sans concours, aux demandes de révision des qualités énumérées pour un poste et à des questions de délégation des pouvoirs.

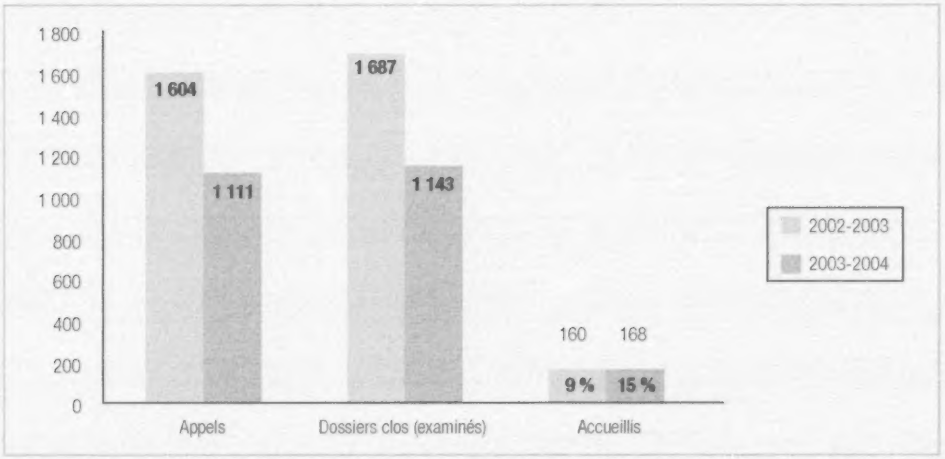
En 2003-2004, 41 p. 100 des plaintes reçues ont donné lieu à l'ouverture d'un dossier d'enquête comparativement à 34 p. 100 en 2002-2003.

Enquêtes : Nombre de dossiers clos (avec les résultats)



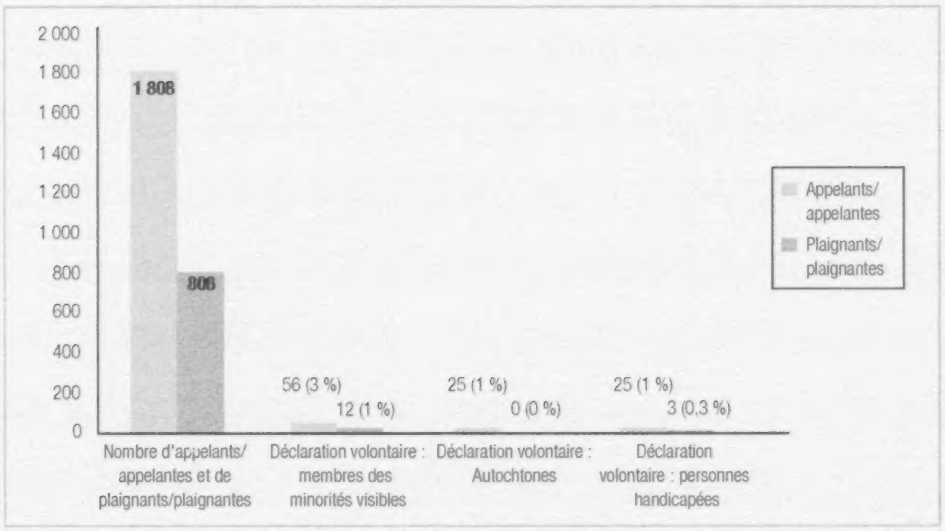
En 2003-2004, 47 p. 100 des dossiers clos portaient sur des plaintes fondées comparativement à 32 p. 100 en 2002-2003; 23 p. 100 des plaintes ont été soit résolues (c'est-à-dire par la médiation ou une forme de résolution sans égard à la faute) ou retirées, comparativement à 29 p. 100 en 2002-2003.

Appels : Nombre de processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel (avec les résultats)

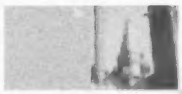


En 2003-2004, des appels ont été accueillis concernant des situations où les jurys de sélection avaient commis diverses erreurs ayant une incidence sur le principe du mérite. Parmi celles-ci, mentionnons : l'omission d'établir une norme d'évaluation minimale pour chaque qualité évaluée; des outils, méthodes, etc. inappropriés ayant servi à évaluer les qualités; des erreurs dans l'attribution des notes et d'autres erreurs dans les procédures s'étant traduites par des manquements graves au principe du mérite; l'utilisation inappropriée de nominations intérimaires; l'octroi d'un avantage injuste à certains candidats ou à certaines candidates.

Déclaration volontaire aux fins de l'équité en matière d'emploi Appels et enquêtes : 2003-2004



En 2003-2004, 106 appelants et appelantes (6 p. 100) et 15 plaignants et plaignantes (2 p. 100) ont fait une déclaration volontaire.



Mesures ayant fait suite à des recours

Pendant l'année écoulée, nous avons participé à un certain nombre de processus de recours. Par exemple, nous avons :

- révoqué 10 nominations;
- retiré le nom de 20 candidats ou candidates de listes d'admissibilité afin d'empêcher leur nomination;
- offert des services d'intervention précoce pour 534 appels, lesquels ont été acceptés dans 40 p. 100 des cas.

4.3.3 RÉSUMÉS DES DOSSIERS

Népotisme et favoritisme : Nous avons amorcé une enquête faisant suite à plusieurs allégations de népotisme et de favoritisme dans les activités d'embauche. Nous nous sommes entre autres penchés sur le cas d'une personne occupant un poste de gestionnaire qui avait recruté plusieurs membres de sa famille et des amis et des amies grâce à des nominations pour une période déterminée qu'elle avait ensuite converties en nominations pour une durée indéterminée.

L'enquête a démontré que les allégations étaient fondées et que ces pratiques avaient eu un effet négatif sur le milieu de travail. En conséquence, nous avons ordonné au ministère de prendre des mesures correctives, notamment :

- l'exercice d'un plus grand contrôle sur l'emploi temporaire et sur l'emploi pour une période déterminée;
- la diffusion d'un rappel aux gestionnaires concernant l'embauche de membres de la famille et d'amis et d'amies;
- le retrait, pour une période de deux ans, des pouvoirs de dotation qui avaient été délégués à la personne visée par l'enquête;
- la présentation, à nos responsables du dossier, d'un rapport sur la mise en œuvre de toutes les mesures correctives ordonnées, et ce, dans les 12 mois suivant l'enquête.

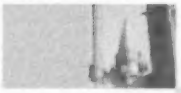
De plus, nous enquêtons sur d'autres nominations afin de déterminer si elles devraient être révoquées.

Concours public : Une enquête portant sur un concours public a permis de déterminer que le guide de cotation utilisé pour évaluer les qualités des candidates et des candidats comportait des erreurs et ne permettait donc pas de procéder à des nominations conformément au principe du mérite de l'actuelle LEFP. La CFP a donc annulé la liste d'admissibilité établie à la suite de ce processus et donné instruction au ministère de lancer un nouveau processus et de réévaluer toutes les candidates et tous les candidats.

Concours interne : Un comité d'enquête a déterminé que la personne s'étant classée première à un concours interne occupait un emploi temporaire et n'était donc pas admissible à ce type de concours. La personne avait délibérément fait une fausse déclaration au spécialiste en dotation quant à la nature de son emploi lorsqu'elle avait posé sa candidature au poste en question. Nous avons révoqué la nomination de cette personne et décidé de ne pas exercer notre discrétion de la nommer à un autre poste de la fonction publique fédérale comme le permet l'alinéa 6(2)*b)* de l'actuelle LEFP.

ÉTUDE DE CAS

Un ministère a tenu plusieurs concours internes identiques au pays pour doter des postes identiques, en utilisant le même jury de sélection, le même énoncé de qualités et les mêmes outils d'évaluation. Quatre de ces processus ont fait l'objet d'appels qui ont été accueillis. En conséquence, une enquête sur les autres processus de sélection a été tenue afin de déterminer s'ils présentaient la même irrégularité. L'enquête a permis de déterminer que les mêmes problèmes existaient (c'est-à-dire des problèmes concernant les outils d'évaluation utilisés et des qualités qui n'avait pas toutes été évaluées). En conséquence, le ministère a été contraint de mettre en œuvre les mêmes mesures correctives pour tous les processus de sélection ayant donné lieu à une nomination et non pas seulement pour ceux qui avaient fait l'objet d'appels accueillis.



Parmi ces mesures correctives, mentionnons la reconvocation du jury de sélection et l'inclusion dans le jury d'un consultant ou d'une consultante en ressources humaines d'expérience dans le domaine de la dotation fondée sur les valeurs; l'annulation des résultats de l'examen écrit qui était entaché d'irrégularités; la conception d'un nouvel outil pour évaluer les volets « connaissances » et « capacités » de l'énoncé de qualités; et la prise de dispositions pour s'assurer que toutes les candidates et tous les candidats touchés étaient réévalués.

4.4 LES RECOURS EN TRANSITION

La LMFP (et la nouvelle LEFP qui en résulte) prévoit un nouveau régime de recours en matière de dotation. Ce régime prévoit une résolution rapide et à l'amiable des plaintes au sein des ministères, et, lorsqu'il n'y a pas de résolution, le dépôt de plaintes auprès du nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique dans le cas des processus de sélection internes. Quand ce tribunal sera en activité et après que tous les appels en instance auront été résolus, la fonction d'appels que prévoit l'actuelle LEFP prendra fin.

En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP fera enquête sur les processus de dotation suivants : les nominations externes; les nominations internes, si les pouvoirs ne sont pas délégués au ministère; les nominations faisant intervenir une possible influence politique; et les processus entachés d'un soupçon de fraude. La CFP peut également, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale, enquêter sur un processus de nomination interne exécuté dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués.

4.5 CONCLUSION

Ces mesures de surveillance continuent de nous donner l'assurance que, dans un système de dotation comportant des milliers d'opérations, les problèmes qui surviennent sont résolus. C'est ce qui nous inspire une confiance générale à l'égard du système de dotation.

CHAPITRE 5 : ÉDIFICATION DE LA NOUVELLE COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

CHAPITRE 5 : ÉDIFICATION DE LA NOUVELLE COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le mandat premier de la Commission de la fonction publique (CFP) demeure le même depuis la création de l'organisme en 1908 : surveiller le système de dotation. Or, la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), dont la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) fait partie, comporte d'importants changements qui auront des répercussions sur les activités, la structure organisationnelle et le personnel de la CFP. La nouvelle LEFP redéfinit le rôle de la CFP dans la constitution d'une fonction publique qui offre des services au Parlement et à la population canadienne avec professionnalisme et intégrité.

Nous continuons à nous préparer à nous acquitter des nouvelles responsabilités qui découlent de la nouvelle LEFP. D'ici la fin de 2005, la CFP aura beaucoup changé. On trouvera dans le présent chapitre l'énoncé de nos engagements à cet égard et la façon dont nous définissons et mettons en œuvre notre nouveau rôle.

5.1 L'APPROCHE MODERNISÉE DE LA LEFP EN MATIÈRE DE DOTATION

Dans le préambule de la nouvelle LMFP, on énonce la vision d'une fonction publique fédérale fondée sur le mérite, impartiale, représentative de la diversité du Canada et capable de servir le public dans les deux langues officielles.

La constitution et le maintien de cette fonction publique dépendent en grande partie du calibre des personnes embauchées. Comme par le passé, les nominations à la fonction publique faites en vertu de la nouvelle LEFP sont fondées sur le mérite. Or, pour la première fois, la *Loi* définit clairement le mérite[11].

La responsabilité de déterminer les qualités essentielles d'un poste incombe aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ou à leurs délégataires. Pour être pris en compte en vue d'un poste, les candidates et les candidats doivent posséder toutes les qualités essentielles, y compris la connaissance des langues officielles. En vertu de la nouvelle LEFP, les gestionnaires délégataires pourront tenir en compte d'autres facteurs lors de la sélection d'un candidat ou d'une candidate en vue d'une nomination, tels que :

11. La nouvelle définition du mérite revient à ses origines, soit assurer que les nominations sont fondées sur la compétence. Ainsi, un candidat ou une candidate doit posséder les qualités requises pour un poste donné. La définition du mérite tient également compte des exigences de fonctionnement et des besoins organisationnels.

- des exigences supplémentaires qui constitueraient un atout (p. ex. la capacité de parler une troisième langue);
- les besoins de l'organisation (p. ex. un effectif plus représentatif);
- les exigences de fonctionnement (p. ex. le travail par quarts).

La candidate reçue ou le candidat reçu pour un poste sera désormais la personne qui possède toutes les qualités essentielles et qui correspond le mieux à l'ensemble des exigences générales du ou de la gestionnaire délégataire.

La CFP mettra davantage l'accent sur son obligation de rendre compte au Parlement de la justice et de l'impartialité des nominations à la fonction publique.

De plus, dans le préambule de la nouvelle LMFP, on stipule expressément que le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible. En raison d'une délégation accrue, d'une plus grande marge de manœuvre et de la nouvelle définition du mérite, les ministères devront faire plus de planification des ressources humaines à long terme afin de cerner leurs besoins actuels et futurs et de déterminer comment les combler. Cette vision de la dotation à long terme permettra aux ministères de prendre des décisions plus éclairées – des décisions qui doivent toujours reposer sur les valeurs fondamentales de la fonction publique.

Enfin, dans le préambule, on reconnaît aussi que les personnes à qui ce pouvoir de nomination est délégué doivent l'exercer dans un cadre qui leur permet d'en rendre compte à la CFP, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement.

5.2 MODIFICATION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS DE LA CFP

En vertu de la nouvelle LEFP :

- la CFP conserve le pouvoir exclusif de faire des nominations à la fonction publique;
- la CFP délègue plus de pouvoirs aux administratrices générales et aux administrateurs généraux qui doivent en rendre entièrement compte;
- la CFP continue de rendre compte au Parlement de l'intégrité des nominations à la fonction publique.

En d'autres termes, cela signifie que, bien qu'on ne nous demande pas de faire fonctionner le système, nous devrons en rendre compte et nous assurer qu'il fonctionne bien. Nous nous consacrerons à l'atteinte de cet objectif.

À mesure que les ministères et les organismes assumeront un plus grand contrôle sur les fonctions liées aux nominations et à la gestion des ressources humaines, la CFP mettra davantage l'accent sur son obligation de rendre compte au Parlement de la justice et de l'impartialité des nominations à la fonction publique.

La CFP a déjà commencé. La nouvelle LEFP lui retire ses responsabilités sur le plan de la formation professionnelle et de certaines composantes de la fonction des recours. La restructuration du gouvernement a donné à la CFP l'occasion de se départir de son rôle de prestation de services dans le domaine de la formation linguistique et des programmes de perfectionnement ministériels.

En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP joue un rôle plus important en ce qui a trait aux activités politiques des fonctionnaires.

En conséquence, Formation et perfectionnement Canada et Formation linguistique Canada sont passés de la CFP à l'École de la fonction publique du Canada. Nos programmes de perfectionnement, notamment le Programme de stagiaires en gestion, le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de formation accélérée pour les économistes, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Répertoire de préqualification des sous-ministres adjoints et le Programme Échanges Canada relèvent maintenant de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC).

Avec la création du nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique, la fonction d'appels de la CFP disparaîtra. Le tribunal tranchera des plaintes découlant des processus de dotation internes d'un ministère. Toutefois, nous conserverons et réorienterons notre fonction d'enquête, comme le prévoit la nouvelle LEFP.

En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP joue un rôle plus important en ce qui a trait aux activités politiques des fonctionnaires. Dans la prochaine année, la CFP :

- mettra au point un nouveau régime pour régir ces activités. Dans ce régime, on établira un équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et la nécessité de maintenir la neutralité politique de la fonction publique;
- déterminera les exigences relatives aux politiques et aux règlements régissant les demandes d'octroi de la permission et d'un congé afin de se porter candidat ou candidate à une élection, les limites possibles des activités politiques et les enquêtes sur les allégations d'activités politiques inappropriées;
- élaborera et communiquera les exigences relatives aux procédures en la matière et mettra en place la capacité d'administrer les requêtes et d'effectuer des enquêtes.

Ces changements nous permettront de renforcer notre rôle fondamental en matière de surveillance.

5.3 MISE EN PLACE D'UN CADRE DE NOMINATION INTÉGRÉ

La CFP est à mettre au point un cadre de nomination afin de s'assurer que les systèmes et processus ministériels continuent d'appuyer les exigences législatives et de respecter les valeurs qui sous-tendent le système de nomination.

Au cours de la prochaine année, la CFP révisera ses programmes de politique, de délégation et de responsabilisation et renforcera sa capacité d'agir en matière de vérification. Notre approche comprend les éléments suivants :

- la conviction que la meilleure protection de l'intégrité du système, du mérite et de l'impartialité repose, d'une part, sur le respect des valeurs d'égalité d'accès, de justice et de transparence, et d'autre part, sur la mise en place de politiques qui guident les administratrices générales et les administrateurs généraux dans l'exercice des pouvoirs de dotation qui leur sont délégués;
- des attentes à l'égard du rendement des ministères et des organismes, lesquelles sont précisées dans les Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Les ministères et les organismes, par l'entremise de leurs rapports ministériels de responsabilisation, feront rapport à la CFP de la mise en œuvre de leurs pouvoirs et des résultats atteints;
- des mécanismes d'examen et de production de rapports améliorés. Grâce à la surveillance, la CFP évaluera si les administratrices générales et les administrateurs généraux exercent leurs pouvoirs conformément à leur entente de délégation et aux politiques, et leur transmettra de la rétroaction et des recommandations afin qu'ils puissent améliorer leur rendement et mettre en pratique les leçons tirées;
- des vérifications et des enquêtes, non seulement quand des problèmes sont portés à notre attention, mais également à notre initiative, afin d'examiner toute question que nous estimons importante;
- des rapports au Parlement sur les résultats de nos évaluations, de nos vérifications et de nos enquêtes ainsi que sur l'efficacité du fonctionnement du système en général.

Nous adopterons une approche fondée sur la gestion du risque, qui est conforme au caractère moins normatif de la nouvelle LEFP et à l'approche générale du gouvernement en matière de gestion du risque.

Nous croyons que ce cadre de nomination assurera un juste équilibre entre le contrôle et la souplesse relatifs à la gestion, de même que la responsabilisation. Les éléments de ce cadre de nomination sont exposés plus en détail dans les sections qui suivent.

5.3.1 POLITIQUE

Selon la nouvelle LMFP, les nominations à la fonction publique doivent toujours être fondées sur le mérite, qui est maintenant défini. Toutefois, à la différence des textes législatifs précédents, elle ne prescrit pas les détails des processus de nomination permettant de procéder à de telles nominations. Les administratrices générales et les administrateurs généraux devront cependant se conformer aux politiques et aux règlements de la CFP en matière de dotation.

La CFP élaborera, en consultation avec des intervenants et des intervenantes, comme des professionnels et des professionnelles des ressources humaines, des gestionnaires et des représentants et des représentantes du personnel, un ensemble de politiques générales qui s'appliqueront aux ministères et aux organismes. Celles-ci visent à donner de l'orientation aux ministères et aux organismes concernant l'élaboration de leurs propres programmes et processus de dotation. Ces politiques reposeront sur les principes énoncés dans le préambule de la nouvelle LMFP.

Ce sont notamment :

- une fonction publique fondée sur le mérite et l'impartialité;
- une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité et dans les deux langues officielles;
- une fonction publique dont les membres proviennent de toutes les régions du pays, et qui réunit des personnes d'horizons, de compétences et de professions très variés;
- une fonction publique qui se caractérise par des pratiques d'emploi justes et transparentes;
- une fonction publique dans laquelle les administratrices générales et les administrateurs généraux rendent compte à la CFP de leur utilisation des pouvoirs de nomination délégués, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement.

Les exigences de nos politiques mettront l'accent sur les valeurs fondamentales que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence qui sont énoncées dans le préambule ainsi que sur les exigences législatives fondamentales provenant d'autres parties de la *Loi*. D'autres lois continueront également de guider les nominations à la fonction publique, dont la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Charte canadienne des droits et libertés* et la jurisprudence connexe; et des politiques du gouvernement telles que le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

En vertu des politiques et règlements de la CFP, les ministères auront la possibilité de déterminer le fonctionnement des éléments pratiques du système de nomination dans leur organisation. Par exemple, nous sommes à mettre au point un ensemble de nouvelles politiques qui regroupera les considérations et les exigences relatives à l'équité en matière d'emploi dans le système de nomination.

En vertu des politiques et règlements de la CFP, les ministères auront la possibilité de déterminer le fonctionnement des éléments pratiques du système de nomination dans leur organisation.

D'autres politiques touchant la dotation, comme les normes de qualification, la définition de la promotion et le recrutement à la fonction publique ne relèveront plus de la CFP, mais de l'AGRHFPC.

Outre les exigences en matière de politiques, nous adopterons un certain nombre de lignes directrices afin de donner de l'orientation pratique aux ministères. Ces lignes directrices nous permettront de préciser les exigences légales, d'illustrer les pratiques exemplaires et de suggérer des façons d'exécuter certaines activités.

Enfin, au besoin, nous adopterons des règlements pour donner effet aux principales dispositions de la nouvelle LEFP. Par exemple, la *Loi* permet à la CFP d'adopter des règlements pour déterminer le mode de sélection des fonctionnaires à mettre en disponibilité.

La CFP tiendra les administrateurs généraux et les administratrices générales responsables de la mesure dans laquelle leurs nominations respectent les exigences liées aux politiques, lignes directrices et règlements. Nous adopterons une approche qui définira le rendement attendu en ce qui a trait aux valeurs fondamentales énoncées dans la nouvelle LEFP. Nous préciserons les résultats que les ministères et les organismes doivent atteindre plutôt que les processus qu'ils devraient suivre pour y parvenir. Il incombera à chaque administrateur général et à chaque administratrice générale d'établir les processus les mieux adaptés aux conditions propres à son organisation. Il s'agit là d'un changement important par rapport aux anciennes pratiques.

5.3.2 DÉLÉGATION

La CFP délègue déjà une grande partie de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. La nouvelle LEFP incite la CFP à poursuivre dans cette voie. À cet égard, nous entendons maximiser la délégation des pouvoirs de dotation, y compris celui de doter des postes de cadre de direction ainsi que celui de procéder à du recrutement externe.

Comme elle le fait maintenant, la CFP signera des Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation avec les administrateurs généraux et les administratrices générales. Les nouvelles ententes seront toutefois plus simples et plus courtes. On y fera entre autres ressortir les attentes et les exigences de la CFP en matière de responsabilisation.

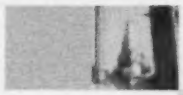
Ces ententes, de même que l'approche à caractère non normatif de la CFP en matière de politique sur les nominations, permettront aux administrateurs généraux et aux administratrices générales d'adapter leurs processus de dotation à leurs besoins particuliers.

Lorsqu'ils délégueront le pouvoir de dotation au plus bas niveau possible comme l'exige la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et les administratrices générales ne se verront pas imposer par la CFP la façon de tenir leurs gestionnaires responsables de l'exercice du pouvoir subdélégué. Toutefois, les administratrices générales et les administrateurs généraux devront relever l'important défi qui consistera à mettre en place au sein de leur organisation les politiques ainsi que les mesures de contrôle, les processus et les outils de gestion appropriés. Ils devront également s'assurer que leur personnel des ressources humaines et leurs gestionnaires hiérarchiques reçoivent la formation nécessaire pour se prévaloir des nouveaux assouplissements que prévoit la LEFP ainsi que pour s'acquitter efficacement de leurs nouvelles responsabilités.

5.3.3 RESPONSABILISATION

En vertu de la nouvelle LEFP, les administratrices générales et les administrateurs généraux continuent de rendre compte à la CFP de l'exercice des responsabilités qui leur sont déléguées en matière de nomination. La CFP, à son tour, continue de rendre compte au Parlement de l'intégrité des nominations à l'échelle de la fonction publique.

Afin de pouvoir faire un rapport complet au Parlement, la CFP renforcera sa capacité de surveiller le système et de déterminer si les administrateurs généraux et les administratrices générales exercent leurs pouvoirs convenablement.



Parmi nos outils de surveillance, mentionnons :

- les rapports sur le rendement et les rapports de responsabilisation présentés par les administrateurs généraux et les administratrices générales;
- la surveillance des tendances en matière de nomination;
- des études spéciales et la collecte de renseignements;
- des vérifications et des enquêtes.

Tel que nous l'avons abordé au chapitre 4, nous renforcerons notre fonction de vérification. Nous procéderons à divers types de vérifications : des vérifications cycliques; des vérifications axées sur des enjeux (découlant de notre cadre de gestion du risque); et des vérifications ponctuelles ou urgentes (lorsque la nécessité d'une vérification immédiate a été signalée). Notre plan de vérification portera en grande partie sur les éléments les plus à risque. Notre fonction de vérification sera objective, opportune, économique et exécutée conformément aux politiques de vérification. La portée d'une vérification pourrait varier; en effet, elle peut aller d'une question générale touchant le système de nomination dans tous les ministères jusqu'à une question particulière au sein d'un ou de plusieurs ministères. Nos vérifications comporteront également un examen de la pertinence des mesures de contrôles de gestion du ministère ainsi que des résultats atteints.

Le processus de vérification nous apparaît comme le moyen de cerner plusieurs améliorations à apporter au système.

La CFP aura le pouvoir d'enquêter sur les processus de dotation externe, les nominations internes dont les pouvoirs ne sont pas délégués et sur toute nomination faisant l'objet d'allégations d'influence politique ou de fraude. De plus, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale, la CFP enquêtera sur les nominations internes dont les pouvoirs sont délégués.

En se fondant sur les conclusions des activités de surveillance, la CFP fournira une rétroaction objective et régulière aux ministères afin qu'ils puissent améliorer leurs processus de nomination. Nous nous attendons à ce que les ministères mettent en œuvre les recommandations issues de nos vérifications et de nos enquêtes. Nous y voyons un élément clé de notre rôle de surveillance et de notre engagement à l'égard du bon fonctionnement du système. Le processus de vérification nous apparaît comme le moyen de cerner plusieurs améliorations à apporter au système.

Enfin, nous ferons rapport chaque année au Parlement de l'état du système de nomination et, à d'autres moments, nous produirons des rapports spéciaux sur des questions qui présentent une urgence ou une importance particulière. Nous n'hésiterons pas à divulguer les défaillances graves du système de dotation de même que les cas de fraude ou les autres activités illégales.

5.3.4 SANCTIONS ET INTERVENTIONS

Afin d'assurer l'intégrité du système de nomination et à la demande du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes[12], nous étudions la possibilité de prévoir des sanctions « immédiates » dans les Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation.

Les sanctions seront imposées dans des circonstances bien précises lorsque les seuils de risque ont été franchis, lorsque les ministères abusent des pouvoirs de nomination ou lorsque les gestionnaires ont des comportements douteux.

Nous prendrons des mesures déterminées, depuis l'imposition de conditions à la délégation des pouvoirs jusqu'au retrait d'une partie ou de la totalité des pouvoirs délégués. La CFP pourrait exiger d'un ministère qu'il revoie son programme de nomination pour corriger un problème récurrent, auquel cas nous exposerions clairement les raisons motivant les changements à apporter et la nature de ces changements. Cette façon de faire donnerait à l'administrateur général ou à l'administratrice générale la souplesse nécessaire pour déterminer la façon la plus appropriée d'apporter les changements.

Nous créerons un organisme distinct au sein de la CFP, qui offrira les programmes de recrutement généraux et centraux ainsi que les services d'évaluation que nous assurons actuellement.

5.4 CRÉATION D'UN NOUVEL ORGANISME DE SERVICES

La CFP distinguera plus clairement son rôle de surveillance de la dotation de la fonction publique de celui de fournisseur de services aux ministères et aux organismes. Pour ce faire, nous créerons un organisme distinct au sein de la CFP, qui offrira les programmes de recrutement généraux et centraux ainsi que les services d'évaluation que nous assurons actuellement.

D'ici le 1er avril 2005, ce nouvel organisme sera en place; il sera autonome par rapport à la Commission et sera dirigé par un vice-président principal ou une vice-présidente principale qui relèvera directement de la présidente. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 3, nous croyons que ce nouvel organisme sera en bonne position pour continuer de servir les ministères et les organismes. Au cours de la prochaine année, l'organisme axera ses efforts sur la mise au point de programmes de recrutement et d'évaluation modernisés, sur la normalisation des niveaux de service afin d'assurer la plus haute qualité de service partout au Canada et sur le renforcement de sa capacité de répondre aux besoins de la clientèle.

12. *Quatrième Rapport du Comité permanent des comptes publics*, 19 avril 2004, recommandations 4 et 5.

La CFP continuera également de perfectionner la technologie Web afin de gérer le volume accru de demandes d'emploi. Ce sera là un élément essentiel de la modernisation de la prestation de nos services et, en bout de ligne, du succès de la fonction publique fédérale dans le milieu concurrentiel des grands recruteurs.

Nous amorcerons des consultations avec des représentants et des représentantes et des gestionnaires de la dotation des ministères afin de déterminer les autres types de services qu'un organisme centralisé pourrait offrir.

5.5 CRÉATION DE NOUVEAUX LIENS

La CFP ne relève pas d'un ou d'une ministre sauf aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la présentation de son rapport annuel au Parlement; c'est un organisme indépendant responsable devant le Parlement. Nous entendons resserrer nos liens avec le Parlement, non seulement par l'entremise de notre rapport annuel, mais également de rapports spéciaux et de consultations avec les parlementaires.

Nous nous engageons à :

- former des alliances stratégiques avec d'autres organismes de surveillance, notamment le Bureau du vérificateur général et le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique, afin de mettre en commun l'information et les pratiques exemplaires;
- collaborer avec l'AGRHFPC dans le contexte de nos responsabilités communes, comme l'application du principe du mérite et l'élaboration de politiques régissant les normes de qualification et la définition de la promotion;
- tenter d'intégrer, dans toute la mesure possible, nos exigences en matière de rapports à celles de l'employeur afin de réduire au minimum les dédoublements et de maximiser la qualité et la quantité de l'information fournie;
- inciter les ministères à déterminer les services et le soutien dont ils ont besoin; et indiquer clairement quel soutien nous serons capables ou non de leur fournir, dans les limites de nos ressources et de notre mandat;
- fournir aux ministères leadership, orientation et soutien grâce à des séances d'information, à des communications écrites et à notre site Web;
- inviter les ministères et les organismes à se pencher ensemble sur des questions d'intérêt commun lors de l'élaboration de leurs programmes et services de dotation.

Même s'il reviendra désormais aux administrateurs généraux et aux administratrices générales d'assurer la gestion quotidienne de la dotation, la CFP continuera d'avoir des liens avec les ministères et les organismes en raison de son rôle de surveillance et de son obligation de rendre compte au Parlement de l'application du principe du mérite dans l'ensemble de la fonction publique.

5.6 MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE APPROCHE

La mise en œuvre de la nouvelle approche en matière de dotation exigera l'engagement et la collaboration de toutes les intervenantes et de tous les intervenants.

La CFP et toutes les organisations gouvernementales auront besoin de temps pour réaliser les modifications en profondeur exigées par la nouvelle LEFP. Or, les délais sont serrés. Les dispositions relatives aux nominations de la nouvelle LEFP doivent entrer en vigueur en décembre 2005. Il y a beaucoup à faire d'ici là.

Dans cette optique, la CFP :

- élaborera et mettra en place le nouveau cadre de nomination pendant la période de deux ans prenant fin en décembre 2005;
- procédera, pendant cette période, à des consultations générales et exhaustives auprès des parlementaires, des agents et des agentes de négociation, des ministères, des autres intervenants et des autres intervenantes afin de rendre la transition le plus harmonieuse possible;
- informera les ministères plus en détail du fonctionnement du système au plus tard un an avant la mise en œuvre proprement dite, afin de leur donner le temps de se préparer, à l'interne, aux changements;
- se transformera de manière à se concentrer sur la surveillance, à accroître tant la taille de son équipe de vérification que l'importance qu'elle prend au sein de l'organisation et à réorienter sa fonction d'enquête.

Entre-temps, les ministères et les organismes devraient se préparer à assumer les responsabilités accrues que prévoit la nouvelle LEFP. Les administrateurs généraux et les administratrices générales doivent :

- comprendre les répercussions de la nouvelle *Loi* pour leur organisation, y compris les nouveaux pouvoirs qu'ils recevront et les obligations qui en découleront;
- déterminer comment ils peuvent se prévaloir des nouveaux assouplissements dont ils disposeront pour gérer les nominations, la dotation et les ressources humaines en général;
- s'ils ne l'ont pas encore fait, intégrer la planification des ressources humaines à leurs processus de planification continue des activités. C'est là un élément essentiel qui permettra aux gestionnaires de prendre des décisions quant aux nominations rapidement et en conformité avec les valeurs fondamentales de la fonction publique. La présence de spécialistes des ressources humaines avertis sera essentielle pour aider les administrateurs généraux, les administratrices générales et les gestionnaires à comprendre les valeurs de dotation;
- mettre en place les ressources, les outils et les processus nécessaires pour gérer efficacement les activités de dotation et pour s'acquitter de leurs obligations en matière de responsabilisation et de production de rapports;
- se préparer à surveiller les résultats de leurs activités de dotation et à mesurer leurs progrès en regard des résultats attendus.

5.7 CONCLUSION

La CFP entend exercer les responsabilités qui lui incombent en vertu de la nouvelle LEFP de manière à assurer le rayonnement d'un système de gestion des ressources humaines qui soit plus efficient, opportun et souple et qui répond aux besoins des ministères et des organismes. En vertu de ce système, la population canadienne pourra compter sur une fonction publique talentueuse et réceptive, où les nominations, internes et externes, sont faites de façon juste et impartiale, et qui offre à tous les citoyens et à toutes les citoyennes un accès équitable aux possibilités d'emplois.

En dernière analyse, de nombreux intervenants et de nombreuses intervenantes sont ensemble responsables de faire fonctionner le système de dotation efficacement. Il s'agit, entre autres, des administrateurs généraux et des administratrices générales, des gestionnaires, des fonctionnaires, des parlementaires, des représentants et des représentantes des syndicats et de la population canadienne. À la CFP, nous sommes impatients de relever, avec les autres intervenants et les autres intervenantes, le défi qui consiste à faire d'une vision commune une réalité.

ANNEXES

ANNEXE 1 : RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES ET NOTES TECHNIQUES

Le rapport annuel comporte un certain nombre de graphiques et de tableaux dont les chiffres proviennent de diverses sources. On trouvera ci-après l'explication de la provenance et des sources de données. On trouvera des données complètes sur support électronique à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm**

SOURCE DES DONNÉES

L'information sur les activités d'embauche et de dotation provient des données reçues du fichier sur les titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC). Ce fichier est tiré du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse a mis au point une série d'algorithmes qui, appliqués aux fichiers, servent à la CFP à produire la compilation officielle des activités d'embauche et de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de paie transmises par les ministères.

ACTIVITÉS D'EMBAUCHE

Les activités d'embauche désignent les nominations *externes*, les emplois temporaires conformément à l'article 21.2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ainsi que le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret et Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants.*

ACTIVITÉS DE DOTATION

Les activités de dotation désignent les nominations faites en vertu de la LEFP. Une nomination *externe* à la fonction publique désigne la nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujetti à la LEFP. L'activité de dotation interne à la fonction publique inclut toutes les nominations et mutations d'employés ou d'employées au sein d'un ministère ou entre des ministères et des organismes assujettis à la LEFP.

DÉFINITIONS

Embauche d'étudiants et d'étudiantes

Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants* le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la LEFP, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas fixe.

Emploi pour une période déterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la période est fixe.

Emploi temporaire

L'emploi temporaire est une modalité d'emploi à court terme permettant d'embaucher des personnes à la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois ou ne dépassant pas 125 jours ouvrables dans une période de 12 mois, dans n'importe quel ministère. Aucune des dispositions de la LEFP (autres que celles autorisant de telles nominations) ne s'appliquent à ce type d'embauche.

Équité en matière d'emploi

Les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, selon la définition qu'en donne la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* sont les Autochtones, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles et les femmes. Les données sur les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles proviennent du jumelage des données sur les employés et les employées avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi (BDEE) de l'AGRHFPC. Les données sur les femmes sont tirées du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Nomination intérimaire

Par nomination intérimaire, on entend l'affectation d'un employé ou d'une employée à l'exécution, pendant une période temporaire, des fonctions d'un poste de niveau supérieur (p. ex. un poste dont le taux maximum de traitement équivaudrait à une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont incluses dans les tableaux.

Première langue officielle
Les langues officielles du Canada désignées dans la *Loi sur les langues officielles* sont le français et l'anglais. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Promotion
Une promotion est la nomination d'un employé ou d'une employée à un poste de niveau supérieur (dans le même groupe ou sous-groupe professionnel ou dans un autre groupe ou sous-groupe), dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

ANNEXE 2 : DÉCRET D'EXEMPTION

Décret d'exemption concernant la nomination d'une fonctionnaire à un poste de la Commission de la fonction publique (C.P. 2004-37, le 3 février 2004)

Ce décret est nécessaire afin de régulariser la situation de G. Plouffe en lui accordant une promotion à un poste d'analyste financier classé au niveau 2 du groupe « Gestion financière » (FI).

Compte tenu des circonstances particulières à ce cas, le décret facilite la nomination de G. Plouffe en l'exemptant de l'application des articles 10 et 12 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite et aux normes de sélection et d'évaluation, du paragraphe 21(1.1) de la même *Loi* relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de ladite *Loi* qui prévoient des droits de nomination en priorité.

ANNEXE 3 : EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

En plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 24 personnes, du 1er avril 2003 au 31 mars 2004, aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2003-523 2003.04.11	à titre amovible à compter du 2 juin 2003	Robert A. Wright	secrétaire associé du Cabinet, sous-ministre auprès du vice-premier ministre et coordonnateur de la Sécurité et du renseignement
C.P. 2003-527 2003.04.11	à titre amovible à compter du 14 avril 2003	Marc Lafrenière	sous-ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 2003-529 2003.04.11	à titre amovible à compter du 16 juin 2003	Gaëtan Lavertu	conseiller spécial auprès du ministre des Affaires étrangères
C.P. 2003-536 2003.04.11	à titre amovible à compter du 22 avril 2003	Peter Harrison	chargé d'études principal, ministère de l'Industrie
C.P. 2003-540 2003.04.11	à titre amovible à compter du 22 avril 2003	Mario Dion	directeur exécutif et administrateur général, Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones
C.P. 2003-542 2003.04.11	à titre amovible à compter du 16 juin 2003	Jocelyne Bourgon	conseillère spéciale auprès du ministre des Affaires étrangères
C.P. 2003-546 2003.04.11	à titre amovible à compter du 16 juin 2003	Christiane Ouimet	sous-ministre déléguée des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2003-618 2003.05.01	à titre amovible à compter du 23 juin 2003	Nawal Kamel	conseiller spécial auprès du sous-ministre des Ressources naturelles
C.P. 2003-718 2003.05.16	à titre amovible à compter du 31 mai 2003	Dennis Wallace	conseiller spécial auprès du ministre de l'Industrie
C.P. 2003-804 2003.06.02	à titre amovible à compter du 2 juin 2003	Paul-André Massé	conseiller spécial auprès du président du Comité des griefs des Forces canadiennes
C.P. 2003-1032 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Munir Sheikh	sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2003-1034 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Janice Charette	sous-ministre déléguée de la Santé

Suite à la page suivante

EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2003-1036 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Michael Wernick	sous-secrétaire du Cabinet (planification et consultations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2003-1038 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Diane Vincent	sous-ministre déléguée de la Citoyenneté et de l'Immigration
C.P. 2003-1815 2003.11.18	à titre amovible à compter du 20 novembre 2003	Nurjehan N. Mawani	conseillère supérieure auprès de la présidente du Centre canadien de gestion
C.P. 2003-1857 2003.11.19	à titre amovible à compter du 19 novembre 2003	Bernard Grenier	conseiller spécial auprès du ministre de la Justice, Groupe responsable de la révision des condamnations criminelles
C.P. 2003-2108 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Monique Boudrias	première vice-présidente, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
C.P. 2003-2111 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	John Adams	commissaire, Garde côtière canadienne
C.P. 2003-2113 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Michelle Chartrand	présidente, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
C.P. 2003-2115 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Catherine (Cassie) Doyle	sous-ministre déléguée de l'Environnement
C.P. 2003-2119 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Alain Jolicoeur	président, Agence des services frontaliers du Canada
C.P. 2003-2121 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Robert A. Wright	secrétaire associé du Cabinet et conseiller national pour la sécurité auprès du premier ministre
C.P. 2003-2124 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Jonathan Fried	conseiller principal des politiques étrangères auprès du premier ministre et chef, Secrétariat Canada-États-Unis, Bureau du Conseil privé
C.P. 2003-2128 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Wayne Wouters	sous-ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences
C.P. 2003-2130 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Maryantonett Flumian	sous-ministre déléguée des Ressources humaines et du Développement des compétences

ANNEXE 4 : MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT PRÉSENTÉ UN RAPPORT EN 2002-2003

Organisations de petite taille (moins de 350 membres)		Organisations de moyenne taille et de grande taille (plus de 350 membres)	
Acronyme	Ministère ou organisme	Acronyme	Ministère ou organisme
APT	Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	ACO	Agence de promotion économique du Canada atlantique
ATN	Office des transports du Canada	AGR	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
AVC	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	ARC	Archives nationales du Canada
BCO	Tribunal canadien du commerce extérieur	CGC	Commission canadienne des grains
CAT	Tribunal de l'aviation civile	CIO	Bureau d'information du Canada
CCF	Centre des armes à feu Canada	CSA	Agence spatiale canadienne
CEO	Bureau du directeur général des élections	DFO	Ministère des Pêches et des Océans
CLD	Commission du droit du Canada	DND	Ministère de la Défense nationale
CLR	Conseil canadien des relations industrielles	DOE	Ministère de l'Environnement
CMG	Centre canadien de gestion	DUS	Ministère de l'Industrie
COL	Commissariat aux langues officielles	DVA	Ministère des Affaires des anciens combattants
CPM	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	EXT	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
CST	Secretariat de l'ALENA – Section canadienne	FCT	Greffe de la Cour fédérale du Canada
CSW	Bureau de la coordonnatrice de la situation de la femme	FIN	Ministère des Finances
EAA	Agence canadienne d'évaluation environnementale	FRD	Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
ENR	Office national de l'énergie	IAN	Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien
FCG	Comité des griefs des Forces canadiennes	IDA	Agence canadienne de développement international
FNA	Agence de la consommation en matière financière du Canada	IMC	Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration
FPN	Conseil national des produits agricoles	IRB	Commission de l'immigration et du statut de réfugié
GGS	Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	JUS	Ministère de la Justice
HRC	Commission canadienne des droits de la personne	MOT	Ministère des Transports

Suite à la page suivante

MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT PRÉSENTÉ UN RAPPORT EN 2002-2003

Organisations de petite taille (moins de 350 membres)		Organisations de moyenne taille et de grande taille (plus de 350 membres)	
Acronyme	Ministère ou organisme	Acronyme	Ministère ou organisme
IJC	Commission mixte internationale	NLI	Bibliothèque nationale du Canada
INF	Bureau de l'infrastructure du Canada	PCH	Ministère du Patrimoine canadien
IOG	Pétrole et gaz des Indiens Canada	PCO	Bureau du Conseil privé
IPC	Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	PEN	Service correctionnel du Canada
IRA	Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones	PPT	Bureau des passeports (se rapporte au SM d'EXT)
MHI	Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	PSC	Commission de la fonction publique
NPB	Commission nationale des libérations conditionnelles	RCM	Gendarmerie royale du Canada (Personnel civil)
OCI	Bureau de l'Enquêteur correctionnel	REH	Ministère du Développement des ressources humaines
PTP	Tribunal canadien des droits de la personne	RSN	Ministère des Ressources naturelles
REC	Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada	RTC	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
RPP	Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	SHC	Ministère de la Santé
SOL	Ministère du Solliciteur général	SIF	Bureau du Surintendant des institutions financières
SRB	Commission des relations de travail dans la fonction publique	STC	Statistique Canada
SUC	Bureau du Registraire de la Cour suprême du Canada	SVC	Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux
TSB	Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	TCC	Greffe de la Cour canadienne de l'impôt
WCO	Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest	TBD	Secrétariat du Conseil du Trésor

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web de la CFP : **www.psc-cfp.gc.ca**
Site de recrutement de la CFP : **emplois.gc.ca**
Courriel : **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux et de secteur

Atlantique

Bureau régional

1505, rue Barrington, 17e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Bureaux de secteur

1505, rue Barrington, 17e étage Nord
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-4698 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (902) 426-0507
ATS : (902) 426-6246

777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6620 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

Centre Baine Johnston, 1er étage
10, route Fort William
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador) A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-0458 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 1N3
Renseignements : (902) 566-7030 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

Québec

Bureau régional

200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1 800 532-9397

Bureau de secteur

Gare maritime Champlain
901, rue du Cap-Diamant, bureau 349
Québec (Québec) G1K 4K1
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : 1 800 532-9397

Capitale nationale et Est de l'Ontario

Bureau régional

66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1 800 532-9397

Centre et Sud de l'Ontario

Bureau régional

1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-3131 ou le
1 800 387-0776
InfoTel : 1 800 645-5606
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Courriel : **psctor@psc-cfp.gc.ca**

Région centrale des Prairies

Bureau régional

320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486 ou le
1 800 645-5606
Télécopieur : (204) 983-3766
ATS : (204) 983-6066

Bureaux de secteur

320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

2220, 12e Avenue, bureau 400
Regina (Saskatchewan) S4P 0M8
Renseignements : (306) 780-5720 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

Région de l'Ouest et du Nord

Bureau régional

9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-6134 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1 800 532-9397

Bureaux de secteur

757, rue West Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-7026 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1 800 532-9397

1230, rue Government, bureau 539
Victoria (Colombie-Britannique) V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-0588 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50e rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2440 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (867) 669-2448

C.P. 1990
Édifice 917, bureau 1
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0
Renseignements : (867) 979-2990 ou le
1 800 645-5605
Télécopieur : (867) 979-2897

BIOGRAPHIES

MARIA BARRADOS, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis le mois de décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle a entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est également engagée dans sa collectivité. Elle est membre de l'Armée du salut d'Ottawa et du *Grace Manor* d'Ottawa. Elle a également œuvré au cours des dernières années à l'Hôpital d'Ottawa en tant que membre du conseil d'administration et présidente du comité chargé de la surveillance de la qualité et du comité des finances du comité directeur.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

MANON VENNAT, commissaire

Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, est présentement présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contentieux. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

Madame Vennat est présentement présidente du conseil d(administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est membre du conseil d'administration de divers organismes, dont celui de l'Université McGill et jusqu'à tout récemment celui de l'Institut de recherches en politiques publiques. Elle a été membre du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant d'entrer au service de la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société AES Data. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'Université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.

DAVID ZUSSMAN, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été étroitement lié à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années. Entre autres, en 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu. En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint au Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales.

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'à ce qu'il entre au service d'EKOS Research Associates Inc. en 2003. Actuellement, il agit en qualité de vice-président et chef des opérations d'EKOS.

Monsieur Zussman a exercé de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa. Il a occupé le poste de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

Monsieur Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans l'*Ottawa Citizen*.

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

ADDENDA

Le texte qui suit remplace la section intitulée « Agence des services frontaliers du Canada » de la page 9 du chapitre 1 du *Rapport annuel 2003-2004 de la Commission de la fonction publique du Canada*.

Agence du revenu du Canada

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) a été établie en 1999 et n'était pas assujettie au régime actuel de dotation tel qu'il est défini dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Par conséquent, elle n'avait pas besoin d'avoir recours à la délégation des pouvoirs de la Commission de la fonction publique (CFP). L'ADRC était un employeur distinct ayant ses propres pouvoirs en matière de nomination. L'Agence élaborait ses propres programmes, politiques et pratiques de dotation, y compris les processus de préqualification et procédait à la dotation de postes de cadre de direction, à l'embauche d'étudiants et d'étudiantes et au recrutement en général. L'Agence élaborait également son propre mécanisme de recours en matière de dotation, basé sur la communication ouverte entre les membres du personnel et les gestionnaires et sur la réponse rapide aux préoccupations des membres du personnel au regard des mesures de dotation.

L'ADRC est devenue l'Agence du revenu du Canada (ARC) en décembre 2003 par suite d'une réorganisation gouvernementale qui a entraîné le transfert de la partie Douanes de l'ADRC à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

La CFP a la responsabilité de déterminer si les principes de dotation de l'Agence au sens de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* sont compatibles avec les principes régissant la dotation sous le régime de la LEFP. Si ces principes sont compatibles, les membres du personnel de l'ARC peuvent être mutés à des organismes régis par la LEFP.

La CFP s'est déjà penchée sur la question dans ses rapports annuels, et ce, depuis l'exercice 2000-2001. Au cours de l'exercice qui vient de se terminer (2003-2004), la position de la CFP est demeurée la même : les principes régissant la dotation à l'ARC sont compatibles avec ceux qui régissent la dotation en vertu de la LEFP, et la mise en œuvre du programme de dotation de l'ARC respecte ces principes. De plus, la CFP considère que le programme de dotation de l'Agence s'harmonise avec les principes exposés dans le résumé de son plan d'activités.

En 2004-2005, la CFP rédigera une évaluation sommaire des travaux réalisés auprès de l'ARC relativement à la préparation de l'examen quinquennal par le Parlement de la loi sur l'ARC.

Agence des services frontaliers du Canada

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a été créée en fusionnant des éléments de trois ministères par suite de la réorganisation gouvernementale qui a eu lieu en décembre 2003. Au cœur de celle-ci se trouve la partie Douanes de l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Ce changement représentait un défi de taille sur le plan des ressources humaines puisque l'ADRC et l'ASFC sont régies par des pouvoirs et des régimes de dotation différents.

L'ASFC est assujettie à l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction* publique (LEFP). Afin de permettre une transition en douceur, la Commission de la fonction publique (CFP) a collaboré avec l'ASFC pour déterminer quelles pratiques de l'ADRC devraient être conservées à la lumière des pouvoirs conférés par l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la nouvelle LEFP. Comme la plupart des pratiques de dotation proposées de la nouvelle agence seront permises dans le cadre de la nouvelle LEFP, nous avons maximisé la délégation de pouvoirs dans notre entente de délégation initiale en décembre 2003. En vertu de l'entente conclue en juin 2004, l'ASFC jouit maintenant des pouvoirs dont elle a besoin en matière de recrutement, de nomination de cadres et de répertoires de préqualification (RPQ). En outre, la CFP a reconnu les RPQ déjà établis.

Les dispositions que nous avons prises en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP nous ont montré où se situent les assouplissements qui existent actuellement. Elles nous ont aidés à mettre en place une entente de délégation pour l'ASFC qui fournit tous les instruments nécessaires. Cette expérience nous sera utile pour établir des pratiques exemplaires et les besoins futurs en matière de politiques ou de responsabilisation.